

Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Manuel Salvador Gomes de Araújo

**Preditores Individuais e Organizacionais
de Bullying no Local de Trabalho**

Manuel Salvador Gomes de Araújo

**Preditores Individuais e Organizacionais
de Bullying no Local de Trabalho**



Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Manuel Salvador Gomes de Araújo

Preditores Individuais e Organizacionais de Bullying no Local de Trabalho

Tese de Doutoramento em Psicologia
Área do Conhecimento em Psicologia da Saúde

Trabalho efectuado sob a orientação da
Professora Doutora Teresa Mendonça McIntyre
e sob a co-orientação do
Professor Doutor Scott Elmes McIntyre

Dezembro de 2009

Nome:

Manuel Salvador Gomes de Araújo

Endereço electrónico:

salvador.araujo@eu.ipp.pt

Título da tese:

Preditores Individuais e Organizacionais de Bullying no Local de Trabalho

Orientadores:

Professora Doutora Teresa Mendonça McIntyre

Professor Doutor Scott Elmes McIntyre

Ano de conclusão:

2009

Ramo de Conhecimento do Doutoramento:

Psicologia da Saúde

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 20/12/2009

Assinatura: _____

**Aos meus filhos,
Duarte e Alice.**

FCT Fundação para a Ciência e a Tecnologia
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

Bolsa de Investigação com a referência SFRH / BD / 42410 / 2007, financiada pelo
POPH - QREN - Tipologia 4.1 - Formação Avançada, comparticipado pelo Fundo Social
Europeu e por fundos nacionais do MCTES

RESUMO

O estudo que aqui se apresenta teve por objectivo principal estudar os Preditores Individuais e Organizacionais de *Bullying no Local de Trabalho*. Procurou-se ainda, analisar o impacto das diferentes dimensões do *Bullying no Local de Trabalho* na saúde individual (*stress*, sintomatologia física e psicológica) e na “saúde organizacional” (satisfação com o trabalho, satisfação com a supervisão, absentismo, rotatividade e acidentes). Participaram neste estudo 787 trabalhadores, oriundos do sector industrial ($n=291$) e do sector dos serviços ($n=496$) sendo que 45.1% ($n=347$) são do género masculino e 54.9% do género feminino ($n=423$). O desenho do estudo é do tipo transversal, tendo sido recolhidos os dados num único momento através da seguinte bateria de testes nas suas versões portuguesas: o *Negative Acts Questionnaire - Revised* (NAQ-R); o *Questionário do Clima Organizacional* (QuACO); o *General Health Questionnaire-12* (GHQ-12); o *Rotterdam Symptom Checklist* (RSCL); o *Job In General Scale* (JIG); o *Job Descriptive Index* (JDI) (Supervision Scale); o *Interpersonal Behavior Survey – Short Version* (IBS-Short); uma *Ficha Demográfica-Profissional* e uma *Ficha de Dados da Organização*. A Hipótese 1 previa que o clima organizacional seria um preditor significativo da experiência de *Bullying no Local de Trabalho*. A Hipótese 2 previa que o *Bullying no Local de Trabalho* fosse um preditor significativo da saúde mental e física dos trabalhadores. A Hipótese 3 previa que o *Bullying no Local de Trabalho* seria um preditor significativo da “saúde organizacional”. A Hipótese 4 previa que a variável pessoal - competências de assertividade, e a variável organizacional - satisfação com o trabalho, teriam um efeito moderador na relação entre o *Bullying no Local de Trabalho* e as suas consequências ao nível da saúde pessoal e organizacional. Foram realizadas análises exploratórias no sentido de comparar os sectores (indústria e serviços) nas variáveis psicossociais estudadas e procurou-se ainda investigar a relação existente entre as variáveis sócio-demográficas e profissionais, e a intensidade e consequências do *Bullying no Local de Trabalho*. A Hipótese 1 foi confirmada para a maioria das variáveis em análise. A Hipótese 2 foi também confirmada, pois os resultados demonstram que o *Bullying no Local de Trabalho* é um preditor significativo da saúde mental e física relatada pelos trabalhadores. A Hipótese 3 confirmou-se relativamente à satisfação com o trabalho e relativamente à satisfação com a supervisão, não se confirmando em relação à rotatividade, aos acidentes de trabalho e ao absentismo. A Hipótese 4 foi confirmada para as variáveis de satisfação no trabalho

como moderadoras do impacto do *Bullying no Local de Trabalho* na saúde. A idade, o género, a escolaridade, o sector, e o tipo de organização (pública ou privada), apareceram como preditores significativos do *Bullying no Local de Trabalho*. Foram discutidas as limitações do estudo em termos da sua validade interna e externa. Finalmente, foram discutidas as implicações dos resultados em termos de investigação futura e no desenvolvimento de programas de intervenção que possam promover uma maior dignidade no local de trabalho, prevenindo situações de abuso psicológico e remediando as situações de *Bullying no Local de Trabalho* em Portugal.

ABSTRACT

The main aim of this study was to investigate the individual and organizational predictors of *bullying* in the workplace. We also sought to examine the impact of the different dimensions of *bullying* in the workplace on individual health (stress, physical and psychological symptoms) and "organizational health" (job satisfaction, satisfaction with supervision, absenteeism, turnover and accidents). The sample consisted of 787 workers from the industrial sector ($n=291$) and the service sector ($n=496$) of which 45.1% ($n=347$) were male and 54.9% female ($n= 423$). The study design was cross-sectional and data were collected using the following instruments in their Portuguese version: the Negative Acts Questionnaire - Revised (NAQ-R), the Organizational Climate Questionnaire (QuACO), the General Health Questionnaire-12 (GHQ-12), the Rotterdam Symptom Checklist (RSCL); the Job In General Scale (JIG), the Job Descriptive Index (JDI) (Supervision Scale); the Interpersonal Behavior Survey - Short Version (IBS-Short); a Demographic and Professional questionnaire and an Organizational data sheet. Hypothesis 1 predicted that organizational climate would be a significant predictor of the experience of *bullying* in the workplace. Hypothesis 2 predicted that *bullying* in the workplace would be a significant predictor of the mental and physical health of workers. Hypothesis 3 predicted that *bullying* at work would be a significant predictor of "organizational health". Hypothesis 4 predicted that the individual variable - assertiveness skills, and the organizational variable - job satisfaction, would have a moderating effect on the relationship between *bullying* and its consequences in terms of individual and organizational health. We conducted exploratory analyses to compare the industry and service sectors in the psychosocial variables studied, and sought to investigate further the relationship between demographic variables and the extent and consequences of *bullying* in the workplace. Hypothesis 1 was confirmed for most of the variables under consideration. Hypothesis 2 was also confirmed, as the results showed that *bullying* in the workplace is a significant predictor of the mental and physical health reported by workers. Hypothesis 3 was confirmed in terms of the job satisfaction and for satisfaction with the supervision, and was not confirmed regarding turnover, industrial accidents and absenteeism. Hypothesis 4 was confirmed for the role of job satisfaction variables as moderators of the relationship between bullying and health variables. In the exploratory analyses, age, gender, education, sector, and type of organization (public versus private) appeared as

significant predictors of *bullying*. We discussed the limitations of the study in terms of its internal and external validity. Finally, we discussed the implications of the results in terms of future research and the development of intervention programs that can promote greater dignity in the workplace, preventing abuse and addressing situations of *bullying* at work in Portugal.

AGRADECIMENTOS

Um projecto como este não é autoria exclusiva de uma pessoa. Para que este estudo se realizasse foram muitas as pessoas que contribuíram com o seu talento, esforço e generosidade.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Professora Doutora Teresa Mendonça McIntyre, minha professora na Licenciatura em Psicologia, minha orientadora na Tese de Mestrado em Psicologia da Saúde, e agora minha Orientadora no Doutoramento em Psicologia da Saúde. Obrigado pelo apoio emocional e pela paciência, pela sua excelência profissional, pela sua sapiência científica, pelo seu rigor metodológico, pelo seu exemplo humano e pela sua integridade moral. Jamais irei esquecer o seu contributo na minha formação profissional, científica e humanista.

Gostaria também de agradecer ao meu co-orientador Professor Doutor Scott Elmes McIntyre, pela partilha da sua experiência na área da Psicologia da Saúde Ocupacional, pelas suas valiosas sugestões em termos de aprofundamento das temáticas em estudo, pelas suas palavras motivadoras, pelos seus pragmáticos contributos em termos de clareza de escrita e harmonia da narrativa, pelos seus conhecimentos do mundo laboral e pela sua visão alargada das múltiplas perspectivas organizacionais. Obrigado por ter aceitado participar neste projecto e obrigado pelo seu sentido de humor sempre fortalecedor.

Gostaria de agradecer aos Professores Stale Einärsen, Helge Hoel, Charlotte Rayner, Guy Notelaers e Ângelo Soares não só pela partilha da sua valiosa sabedoria através dos livros e artigos publicados, mas igualmente pelo acolhimento, disponibilidade e incentivo que souberam transmitir na fase inicial do projecto e ao longo da sua realização.

Um agradecimento também a todas as organizações que participaram neste estudo e em especial aos participantes, cuja colaboração foi fundamental para a concretização deste projecto. A todos os responsáveis pelos recursos humanos das organizações participantes, um obrigado também especial pela ajuda preciosa.

A todos os meus alunos e aos meus colegas na ESEIG gostaria de agradecer as palavras de apoio e incentivo. Ao Patrício Costa um agradecimento sentido pela sua

disponibilidade e apoio nos momentos mais difíceis. Aos meus amigos Ana Paula, Belita, Inácio, Lucas pela sua presença constante e incondicional.

Ao Professor Leandro Almeida, pelos sábios conselhos e extrema disponibilidade para equacionar a cada momento as soluções adequadas para as dificuldades que surgiam ao longo do caminho.

À minha família alargada, pais, irmãs e irmãos e sobrinho(a)s, cunhado(a)s e sogros, um agradecimento especial pelo suporte que representam. À Júlia, pela inspiração que provoca em mim, pela intimidade, pela paixão e pelo compromisso que temos.

Aos meus “tesouros” Duarte e Alice, a principal razão deste projecto...

INDICE

	Pág.
<i>Resumo</i>	<i>vii</i>
<i>Abstract</i>	<i>ix</i>
<i>Agradecimentos</i>	<i>xi</i>
<i>Índice Geral</i>	<i>xiii</i>
<i>Índice de Tabelas</i>	<i>xvii</i>
<i>Índice de Figuras</i>	<i>xxvi</i>
INTRODUÇÃO	27
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	33
CAPÍTULO I – O Bullying no Local de Trabalho	35
1.1 – História Breve do Bullying no Local de Trabalho	37
1.2 - Definição do Conceito de Bullying no Local de Trabalho	42
1.2.1 – O problema	42
1.2.2 - Modelos conceptuais sobre o bullying no local de trabalho	59
1.2.3- Outras áreas de estudo	69
1.3 – Evidências Empíricas e Custos Económicos do Bullying	73
1.3.1 – Evidências empíricas do bullying no local de trabalho	73
1.3.2 – Custos económicos do bullying no local de trabalho	83
CAPÍTULO II – Factores Individuais do Bullying no Local de Trabalho	89
2.1 - Características da Vítima	91
2.1.1 – A personalidade	92
2.1.2 – O género	93
2.1.3 – As estratégias de <i>coping</i>	96
2.1.4 – O suporte social	101

2.2 - Características do Agressor	104
2.2.1 – A personalidade	104
2.2.2 – Os estilos de liderança	106
2.3 - Consequências Individuais do Bullying no Local de Trabalho	108
2.3.1 - Consequências para a vítima	108
2.3.2 – Consequências para observadores e agressores	119
CAPÍTULO III - Factores Organizacionais e Socioculturais do Bullying	123
3.1 – Factores Organizacionais do Bullying	125
3.1.1 – Mudança, poder e bullying	125
3.1.2 - Clima organizacional e bullying	132
3.1.3 – Cidadania organizacional e percepção de justiça	137
3.2 - Factores Socioculturais do Bullying	138
3.2.1 - Injustiça e bullying	139
3.2.2 – Modelo geral da agressividade afectiva	141
3.3 - Consequências Organizacionais e Sociais do Bullying	147
3.3.1 – O absentismo	147
3.3.2 - A produtividade	149
3.3.3 – A rotatividade	150
3.3.4 – Os acidentes de trabalho	152
CAPÍTULO IV – Intervenção no Bullying no Local de Trabalho	155
4.1 – Uma Taxonomia de Intervenção	157
4.2 – Modelos de Intervenção no Bullying no Local de Trabalho	161
4.2.1 – Modelo de abordagem sistemática na prevenção do bullying	161
4.2.2 – Modelo de intervenção de Lutgen-Sandvik	163

4.3 – Prevenção do Bullying no Local de Trabalho	165
4.4 – Gestão do Bullying no Local de Trabalho	169
4.5 – Reabilitação da Vítima Bullying no Local de Trabalho	174
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	179
CAPÍTULO V – Metodologia	181
5.1 - Objectivos e Hipóteses	183
5.2 - Participantes	185
5.2.1 – Selecção dos participantes	185
5.2.2 – Caracterização da amostra	186
5.3 – Variáveis em Estudo	190
5.4 – Instrumentos	193
5.5 – Procedimentos de Recolha de Dados	230
5.6 - Procedimento de Análise de Dados	231
CAPÍTULO VI – Resultados	235
6.1 – Resultados do Teste de Hipóteses	237
6.1.1 – Resultados do Teste de Hipóteses 1	237
6.1.2 – Resultados do Teste de Hipóteses 2	244
6.1.3 - Resultados do Teste de Hipóteses 3	255
6.1.4 - Resultados do Teste de Hipóteses 4	266
6.2 – Resultados das Análises Exploratórias	277
6.2.1 – Comparação dos sectores nas variáveis psicossociais estudadas	278
6.2.2 – O bullying em função das variáveis sócio-demográficas	280
6.2.3 - O bullying em função das variáveis profissionais	284
CAPÍTULO VII – Discussão dos Resultados	287
7.1 – Discussão do Resultados do Teste de Hipóteses	289
7.2 – Discussão dos Resultados das Análises Exploratórias	304
7.3 – Limitações do Estudo	309

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PARA O FUTURO	313
REFERÊNCIAS	323
ANEXOS	365

Índice de Tabelas

	Pág.
<i>Tabela 1 - Múltiplas Designações da Violência Psicológica no Local de Trabalho</i>	45
<i>Tabela 2 - Violência Observada no Último Ano no Hospital e no Centro de Saúde</i>	78
<i>Tabela 3 - Custos com o Bullying de um Caso Concreto</i>	86
<i>Tabela 4 - Critérios de Diagnósticos para o Transtorno de Stress Pós-Traumático</i>	117
<i>Tabela 5 - Fórmulas de Cálculo do Absentismo</i>	148
<i>Tabela 6 - Intervenção ao Nível Individual</i>	163
<i>Tabela 7 - Intervenção ao Nível Organizacional</i>	164
<i>Tabela 8 - Amostra Planeada, Questionários Entregues e Recolhidos por Sector e Nível Hierárquico</i>	186
<i>Tabela 9 - Características Sócio-demográficas da Amostra Total</i>	187
<i>Tabela 10 - Características Profissionais da Amostra Total</i>	188
<i>Tabela 11 - Características Sócio-Demográficas por Sector de Actividade</i>	189
<i>Tabela 12 - Características Profissionais Segundo o Sector de Actividade</i>	190
<i>Tabela 13 - Lista de Instrumentos Utilizados no Estudo, Autores e Objectivos</i>	194
<i>Tabela 14 - Resultados da Análise Factorial do NAQ-R (19 itens), com Indicação prévia de 3 Factores</i>	198
<i>Tabela 15 - Coeficientes de Correlação de Spearman entre as Escalas do NAQ-R, JIG, JDI, GHQ-12, RSCL e QuACO</i>	200
<i>Tabela 16 - Resultados da Análise de Consistência Interna dos Valores da Escala Global do NAQ-R</i>	201

<i>Tabela 17 - Resultados da Análise de Consistência Interna dos Valores das Subescalas do NAQ-R</i>	202
<i>Tabela 18 - Resultados da Análise Factorial de Componentes Principais para Estudar a Validade de Constructo do QuACO (5 Factores) e Sem Retirar Nenhum Item</i>	205
<i>Tabela 19 - Resultados da Análise Factorial de Componentes Principais para Estudar a Validade de Constructo do QuACO (5 Factores)</i>	206
<i>Tabela 20 - Correlações Significativas entre as Subescalas do QuACO, JIG, JDI, RSCL, GHQ-12 e NAQ-R</i>	207
<i>Tabela 21- Resultados do Estudo da Consistência Interna dos Valores dos Itens do QuACO</i>	208
<i>Tabela 22 - Resultados do Estudo da Consistência Interna dos Valores dos Itens das Subescalas do QuACO</i>	209
<i>Tabela 23 - Resultados da Análise Factorial dos Itens do GHQ-12 para Estudo da sua Validade de Constructo</i>	212
<i>Tabela 24 - Resultados do Estudo da Consistência Interna dos Valores dos Itens do GHQ-12</i>	213
<i>Tabela 25 - Resultados da Analise Factorial dos Itens do RSCL para Estudo da sua Validade de Constructo (29 itens)</i>	215
<i>Tabela 26 - Resultados da Analise Factorial dos Itens do RSCL para Estudo da sua Validade de Constructo (20 itens)</i>	216
<i>Tabela 27 - Resultados do Estudo da Consistência Interna dos Valores dos Itens do RSCL Total (29 itens)</i>	218
<i>Tabela 28 - Resultados do Estudo da Consistência Interna dos Valores dos Itens do RSCL Total (20 itens)</i>	219
<i>Tabela 29 - Resultados do Estudo da Consistência Interna dos valores dos Itens das Subescalas do RSCL</i>	220

<i>Tabela 30 - Resultados do Estudo da Consistência Interna dos valores dos Itens da Subescala de Supervisão do JDI</i>	222
<i>Tabela 31 - Resultados da Análise Factorial dos Itens do JIG para Estudo da sua Validade de Constructo</i>	224
<i>Tabela 32 - Resultados do Estudo da Consistência Interna dos valores dos Itens do JIG</i>	225
<i>Tabela 33 - Resultados da Análise Factorial para Estudo da Validade de Constructo do ICI-S</i>	228
<i>Tabela 34 - Resultados do Estudo da Consistência Interna dos valores dos Itens das duas Escalas Gerais do ICI-S</i>	229
<i>Tabela 35 - Resultados dos Coeficientes de Correlação de Pearson entre as Variáveis do Bullying (NAQ-R) e as Variáveis do Clima Organizacional (QuACO)</i>	238
<i>Tabela 36 - Resultados Significativos da Regressão Hierárquica Múltipla com o Clima Organizacional (QuACO) como Preditor de Bullying Carga de Trabalho (NAQ), Controlando o Género, a Idade e o Sector</i>	239
<i>Tabela 37 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Clima Organizacional (QuACO) como Preditor de Bullying Pessoal (NAQ), Controlando o Género, a Idade e o Sector</i>	240
<i>Tabela 38 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Clima Organizacional (excluindo a escala de Autonomia) (QuACO) como Preditor de Bullying Pessoal (NAQ), Controlando o Género, a Idade e o Sector</i>	241
<i>Tabela 39 - Resultados Significativos da Regressão Hierárquica Múltipla com o Clima Organizacional (QuACO) como Preditor de Bullying Profissional (NAQ), Controlando o Género, a Idade e o Sector</i>	242
<i>Tabela 40 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Clima Organizacional (excluindo a escala de Autonomia) (QuACO) como Preditor de Bullying Profissional (NAQ), Controlando o Género, a Idade e o Sector</i>	242

<i>Tabela 41 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Clima Organizacional (QuACO) com Preditores de Bullying Total (NAQ), Controlando o Género, a Idade e o Sector</i>	243
<i>Tabela 42 - Resultados dos Coeficientes de Correlação de Pearson entre as Variáveis do Bullying e as Variáveis de Saúde (Stress, Sintomatologia Física e Psicológica)</i>	245
<i>Tabela 43 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Total como Preditor do Stress (GHQ-12), Controlando o Clima Organizacional</i>	245
<i>Tabela 44 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Total como Preditor do Stress (GHQ-12), Controlando o Clima Organizacional (Excluindo a Escala de Autonomia)</i>	246
<i>Tabela 45 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying (Subescalas) como Preditor do Stress (GHQ-12), Controlando o Clima Organizacional (QuACO)</i>	247
<i>Tabela 46 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying (Subescalas), como Preditor do Stress (GHQ-12), Controlando o Clima Organizacional (QuACO) (excluindo QuACO Autonomia)</i>	248
<i>Tabela 47 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Total como Preditor da Sintomatologia (RSCL), Controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional</i>	249
<i>Tabela 48 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com as Subescalas do Bullying como Preditores da Sintomatologia (RSCL), Controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional</i>	250
<i>Tabela 49 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com as Subescalas do Bullying (excepto NAQ_Profissional) como Preditores da Sintomatologia (RSCL), controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional</i>	250

<i>Tabela 50 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com a Subescala Bullying Profissional como Preditor da Sintomatologia (RSCL), controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional</i>	251
<i>Tabela 51 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com Bullying Total como Preditor da Sintomatologia Psicológica (RSCL), Controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional</i>	252
<i>Tabela 52 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying (Subescalas) como Preditor da Sintomatologia Psicológica (RSCL), Controlando a Idade, o Género e o Clima Organizacional</i>	253
<i>Tabela 53 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com Bullying Total como Preditor da Sintomatologia Física, Controlando a Idade, o Género e o Clima Organizacional</i>	254
<i>Tabela 54 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com as subescalas do Bullying como Preditores da Sintomatologia Física, Controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional</i>	255
<i>Tabela 55 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com a subescala Bullying profissional como Preditor da Sintomatologia Física, controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional</i>	255
<i>Tabela 56 - Resultados Significativos dos Coeficientes de Correlação de Pearson entre as Variáveis do Bullying, o Clima Organizacional e as Variáveis de Saúde Organizacional</i>	257
<i>Tabela 57 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Total como Preditor da Satisfação com o Trabalho (JIG), controlando o Sector e o Clima Organizacional</i>	258
<i>Tabela 58 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying (Subescalas) como Preditor da Satisfação com o Trabalho (JIG), controlando o Sector e o Clima Organizacional</i>	259

<i>Tabela 59 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Pessoal e Carga de Trabalho como Preditores da Satisfação com o Trabalho (JIG), controlando o Sector e o Clima Organizacional e Retirando as Escalas de Autonomia e de Bullying Profissional</i>	260
<i>Tabela 60 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Total (NAQ-R) como Preditor da Satisfação com a Supervisão (JDI), controlando o Nível Hierárquico e o Clima Organizacional</i>	2611
<i>Tabela 61 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying (Subescalas) como Preditor da Satisfação com a Supervisão (JDI), Controlando o Nível Hierárquico e o Clima Organizacional</i>	262
<i>Tabela 62 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Profissional como Preditor da Satisfação com a Supervisão (JDI), Controlando o Nível Hierárquico e o Clima Organizacional</i>	262
<i>Tabela 63 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Pessoal como Preditor do Absentismo, Controlando o Género e Escolaridade, o Género do Chefe e o Trabalho por Turnos e a Satisfação com as Reuniões (QuACO)</i>	263
<i>Tabela 64 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Carga de Trabalho como Preditor da Rotatividade, Controlando o Género e Escolaridade, o Trabalho por Turnos e a Satisfação com as Reuniões (QuACO)</i>	264
<i>Tabela 65 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com a Subescalas do QuACO como Preditores dos Acidentes de Trabalho, Controlando a Escolaridade, o Sector e o Género do Chefe</i>	265
<i>Tabela 66 - Resultados Significativos da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Total como Preditor do Stress (GHQ-12), Controlando o Clima Organizacional (QuACO) (excluindo QuACO Autonomia), Avaliando o Efeito Moderador da Satisfação com o Trabalho (JIG)</i>	267
<i>Tabela 67 - Resultados Significativos da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Total como Preditor do Stress (GHQ-12), Controlando o Clima</i>	

<i>Organizacional (QuACO) (excluindo QuACO Autonomia), Avaliando o Efeito Moderador da Satisfação com Supervisão (JDI)</i>	267
<i>Tabela 68 - Resultados Significativos da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Profissional como Preditor do Stress (GHQ-12), Controlando o Clima Organizacional (QuACO) (excluindo QuACO Autonomia) e Avaliando o Efeito Moderador da Assertividade</i>	268
<i>Tabela 69 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com Bullying Pessoal (NAQ-R) como Preditor da Sintomatologia Física, controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional, Avaliando o Efeito Moderador da Satisfação com o Trabalho (JIG)</i>	269
<i>Tabela 70 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com Bullying Pessoal (NAQ-R) como Preditor da Sintomatologia Física, controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional, Avaliando o Efeito Moderador da Satisfação com a Supervisão (JDI)</i>	270
<i>Tabela 71 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com Bullying Profissional (NAQ-R) como Preditor da Sintomatologia Física, controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional, Avaliando o Efeito Moderador da Satisfação com a Supervisão (JDI)</i>	271
<i>Tabela 72 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Profissional (NAQ-R) como Preditor da Sintomatologia Física, controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional, Avaliando o Efeito Moderador da Assertividade (ICI)</i>	272
<i>Tabela 73 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Total como Preditor da Satisfação com o Trabalho (JIG), controlando o Sector e o Clima Organizacional, Avaliando o Efeito Moderador da Satisfação com a Supervisão (JDI)</i>	273
<i>Tabela 74 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Pessoal como Preditor da Satisfação com o Trabalho (JIG), Controlando o Sector e o Clima Organizacional, e Estudando o efeito Moderador da Satisfação com a Supervisão (JDI)</i>	274

<i>Tabela 75 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Profissional como Preditor da Satisfação com o Trabalho (JIG), Controlando o Sector e o Clima Organizacional (sem a escala de Autonomia), e Estudando o efeito Moderador da Satisfação com a Supervisão</i>	275
<i>Tabela 76 - Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Carga de Trabalho como Preditor da Satisfação com o Trabalho (JIG), controlando o Sector e o Clima Organizacional Retirando a Escala de Autonomia e Estudando o Efeito Moderador da Satisfação com a Supervisão (JDI)</i>	276
<i>Tabela 77 - Resultados do Teste t-Student para as Variáveis Psicossociais por Sector</i>	278
<i>Tabela 78 - Resultados do Teste não Paramétrico de U Mann-Whitney para as Variáveis Psicossociais Bullying, Satisfação com a Profissão e Satisfação com a Supervisão, por Sector</i>	278
<i>Tabela 79 - Resultados das MANOVAS para as Subescalas do Clima Organizacional por Sector</i>	279
<i>Tabela 80 - Resultados das MANOVAS para as Subescalas do Bullying por Sector</i>	279
<i>Tabela 81 - Resultados do Teste não Paramétrico de U Mann-Whitney para as Variáveis Psicossociais Bullying, Satisfação com a Profissão e Satisfação com a Supervisão, por Género</i>	280
<i>Tabela 82 - Resultados do Teste não Paramétrico de U Mann-Whitney para as Variáveis Psicossociais Bullying, Satisfação com a Profissão e Satisfação com a Supervisão, por Idade</i>	281
<i>Tabela 83 - Resultados do Teste não Paramétrico de U Mann-Whitney para as Variáveis Psicossociais Bullying, Satisfação com a Profissão e Satisfação com a Supervisão, por Estado Civil</i>	282
<i>Tabela 84 - Resultados do Teste não Paramétrico de Kruskal-Wallis para as Variáveis Psicossociais Bullying, Satisfação com a Profissão e Satisfação com a Supervisão, por Nível de Escolaridade</i>	283

<i>Tabela 85 - Resultados do Teste não Paramétrico de U Mann-Whitney para as Variáveis Psicossociais, por Tipo de Organização</i>	284
---	-----

<i>Tabela 86 - Resultados do Teste não Paramétrico de U Mann-Whitney para as Variáveis Psicossociais Bullying, Satisfação com a Profissão e Satisfação com a Supervisão, por Género do Chefe</i>	285
--	-----

<i>Tabela 87 - Resultados do Teste não Paramétrico de U Mann-Whitney para as Variáveis Psicossociais Bullying, Satisfação com a Profissão e Satisfação com a Supervisão, por Nível Hierárquico</i>	285
--	-----

Índice de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1. Esquema Conceptual De Bullying no Local de Trabalho.</i>	59
<i>Figura 2. Modelo de Escalada de Conflito.</i>	63
<i>Figura 3. Modelo dos Factores Predisponentes, Motivadores e Precipitantes do Bullying .</i>	64
<i>Figura 4. Modelo de Trabalho para a Investigação e Intervenção no Bullying no Local de Trabalho.</i>	66
<i>Figura 5. Modelo do Processo de Bullying no Trabalho</i>	68
<i>Figura 6. Dinâmica dos Custos do Bullying no trabalho.</i>	86
<i>Figura 7. Modelo Geral da Agressividade Afectiva</i>	143
<i>Figura 8. Taxonomia da Intervenção no Bullying no local de trabalho (adaptado de Peiró, 2000, p. 142)</i>	158
<i>Figura 9. Modelo de Abordagem Sistemática na Prevenção do Bullying no Local de Trabalho.</i>	162
<i>Figura 10. Auto-avaliação dos comportamentos dos líderes no sentido da cultura de respeito no local de trabalho.</i>	168
<i>Figura 11. Procedimento de Gestão da Igualdade de Oportunidades no local de trabalho</i>	171
<i>Figura 12. Hierarquia do evento de bullying no local de trabalho</i>	173
<i>Figura 13. Gráfico De Comparação das Variáveis Psicossociais (Bullying, Satisfação com a Profissão e Satisfação com a Supervisão por Estado Civil</i>	282

INTRODUÇÃO

A compreensão do comportamento humano nas organizações é de suprema importância para uma melhor gestão, assim como para a promoção da saúde ocupacional dos recursos humanos (Arnold, Cooper & Robertson, 1998; Gorin & Arnold, 1998; McIntyre & Houdmount, 2006). As perspectivas europeias no que respeita à promoção da saúde dos trabalhadores nas organizações têm vindo a assumir uma preocupação crescente da parte dos principais responsáveis pelos organismos comunitários (Arthur, 2006; McIntyre, 1994), sendo paulatinamente motivo de interesse em Portugal.

Nos últimos anos o *Bullying no Local de Trabalho* tem sido reconhecido a nível internacional como um problema tanto de cariz laboral como social, tendo emergido de um tema relativamente submerso dos estudos académicos para um tema de topo da agenda de teóricos e práticos na década de 90, principalmente nos países do Norte da Europa e Estados Unidos da América (Hoel, Rayner & Cooper, 1999). A par do incremento do interesse dos investigadores e dos profissionais, o tema foi assumido em termos sociais, principalmente com a divulgação pelos meios de comunicação social de casos em disputa penal, com características de índole moralizante e com sentenças exemplares em alguns países mais desenvolvidos (Inglaterra, Alemanha, Suécia).

Depois de quase duas décadas de investigação e intervenção sobre o tema específico do *Bullying no Local de Trabalho*, principalmente por parte da Europa (e dentro desta mais especificamente o Norte da Europa), os países mais a Sul, como é o caso de Portugal, ainda têm muito a realizar, quer em termos de investigação, quer em termos de intervenção. Em Portugal a preocupação dos académicos só muito recentemente deu origem a estudos sobre o tema, existindo alguns trabalhos pioneiros nos últimos cinco anos, o que tem catalisado algum interesse por parte de jovens investigadores. Em termos sociais o tema não parece fazer parte da agenda política, sendo ainda o *bullying escolar* (uma das realidades do *bullying*), a conquistar o interesse da opinião pública portuguesa, tal como aconteceu à três décadas atrás nos países da Europa do Norte ou no Continente Norte Americano (Olweus, 1993). No entanto, importa que se esclareça em termos teóricos e em termos empíricos os contornos específicos deste fenómeno social, que ainda permanecem no nosso país de forma relativamente embrionária, pelo que urge o aparecimento de estudos sobre o *Bullying no Local de Trabalho* que se alicercem em rigorosas metodologias e que sejam teoricamente bem fundamentados. Talvez possamos ter depois mais estudos científicos

nesta área em Portugal, uma menor confusão e uma interpretação menos simplista, que num ou noutro momento se expressam em órgãos de comunicação social, em eventos científicos e, como não poderia deixar de ser, pelo normal cidadão.

Vivemos neste início de milénio uma realidade em que as mudanças que se operam ao nível macroeconómico, o processo inevitável da globalização, a alucinante evolução tecnológica, a diversidade de formas de emprego e de gestão de recursos humanos, a que se adicionam os processos de fusão, aquisições, deslocalizações, reestruturações, internacionalização da economia e de quadros, um novo código de trabalho, as exigências de eficiência e de polivalência funcional, criam um “caldo” de factores de risco ocupacional, onde o *Bullying no Local de Trabalho* aparece como um dos correlatos mais nefastos e imorais.

O conceito de *bullying* tem origem na tradução do anglicismo *bull* (touro), sendo que o significado se associa ao comportamento de “marrar”, “bater com os cornos”, “ser violento”, tal como os touros. Este termo está muitas vezes associado ao conceito de *mobbing*, que também deriva do anglicismo *mob* (multidão), sendo associado ao comportamento de agressão de um grupo de pessoas a uma pessoa particular ou mesmo grupo de pessoas. Autores diferentes entendem estes dois conceitos como específicos, em que o *bullying* aparece mais como um fenómeno em que existem comportamentos negativos geralmente de uma pessoa concreta (agressor) em relação a outra (vítima), e o *mobbing* como um fenómeno com características mais grupais, em que uma pessoa, ou grupo de pessoas alvos de comportamentos negativos por parte de um grupo à partida com algum tipo de poder sobre os primeiros. Esta expressão – *mobbing*, tem origem nos estudos etológicos de Konrad Lorenz (1966), para descrever a agressividade que alguns animais adoptavam colectivamente em relação a um único animal. Contudo, devido às múltiplas interpretações associadas ao conceito, usaremos aqui a expressão *Bullying no Local de Trabalho*, não só para a distinguir de outros tipos de *bullying*, como para incluir as dimensões fundamentais desta realidade social. De facto, o *Bullying no Local de Trabalho* não se trata de um qualquer conflito, nem é um fenómeno estático, mas sim um processo em escalada, em que a pessoa vítima de *bullying* enfrenta crescentes ataques em intensidade e em frequência (Einärsen, 2002).

Heinz Leymann (1996) define o *Bullying no Local de Trabalho* como: “comportamentos desagradáveis, repetidos e persistentes em relação a um ou mais indivíduos e que envolve uma dimensão de ofensor-vítima, e que contribui para um

ambiente de trabalho hostil” p. 167. Por sua vez, Stale Einärsen (1999) concebe o *Bullying no Local de Trabalho* como uma situação em que um ou mais indivíduos se sentem, de forma persistente e ao longo de um determinado período de tempo, alvos de actos negativos da parte de uma ou mais pessoas, numa situação em que o alvo do *Bullying no Local de Trabalho* tem dificuldade de se defender destes actos negativos contra si. Podemos dizer que existem aqui algumas características fundamentais na definição do constructo: a existência de actos negativos, uma dimensão ofensor-vítima, um desequilíbrio de poder, repetição de comportamentos que perduram no tempo e são não desejados pela vítima.

Os dados dos estudos internacionais referem as consequências negativas que este fenómeno tem na saúde pessoal dos recursos humanos, assim como na “saúde organizacional” (Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck, 1994; Björkqvist, Österman, & Kaukiainen, 1992; Quine, 1999). Com efeito, os trabalhadores que vivenciam ou que assistem a este tipo de fenómenos agressivos, relatam um conjunto de sintomas e apresentam sinais inequívocos de *distress*, tais como: a ansiedade, a depressão, os sintomas psicossomáticos, a agressividade, a desconfiança, dificuldade e clareza de concentração, menor capacidade para a resolução de problemas, isolamento e solidão, relações interpessoais mais pobres e distúrbio de *stress* pós-traumático. Outras mudanças psicopatológicas foram também relatadas tais como desordens obsessivas, desordens bipolares, a depressão e a ansiedade (Agust & Beas, 2001; González de Rivera, 2001; Leymann, 1997; Mikkelsen & Einärsen, 2001; Von de Mackensen, 2000). A nível organizacional o *Bullying no Local de Trabalho* está relacionado com maior absentismo, maior intenção para deixar a empresa, maior rotatividade, aumento de acidentes, menor produtividade, menor satisfação no trabalho, despedimentos compulsivos, distúrbio de *stress* pós-traumático ou mesmo ser causa de suicídio (Leymann, 1996a).

Devido à escassez de estudos em Portugal algumas questões se colocavam desde logo: Será que a prevalência de vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* no nosso país se aproxima do reduzido número apresentado pela Noruega ou está mais próximo às elevadas taxas existentes no Reino Unido? Que comportamentos negativos são em Portugal mais frequentes por parte dos ofensores, ou pelo menos percebidos pelas vítimas? Que variáveis preditoras a nível individual ou organizacional explicam melhor a ocorrência de *Bullying no Local de Trabalho*? Que moderadores existem na relação

entre o *Bullying no Local de Trabalho* e o *clima organizacional*? Existem diferenças de género, de idade ou de sector explicativas do fenómeno? Estas e outras questões orientaram a investigação que agora se apresenta e às quais quisemos dar resposta com a metodologia escolhida.

A European Agency for Safety and Health at Work (EASHW) no seu quarto Inquérito Europeu sobre Condições de Trabalho, numa amostra de 30.000 trabalhadores europeus (Parent-Thirion, Macías & Vermeulen, 2007), apresenta dados ilustrativos do problema em análise. Segundo este inquérito 5% dos trabalhadores referem ter sido alvos de comportamentos negativos, registando-se em Portugal um nível de incidência de aproximadamente 4% da população, sendo as mulheres maiores de 30 anos as maiores vítimas. Os dados também apontam os trabalhadores por conta de outrem como os mais vulneráveis em termos de *Bullying no Local de Trabalho*, principalmente se em empresas com mais de 250 colaboradores, aparecendo a educação, a saúde, os serviços sociais e hotelaria como os mais críticos.

Esperamos poder contribuir com este estudo para uma compreensão mais científica do processo de *Bullying no Local de Trabalho*, identificando os seus preditores individuais e organizacionais, no sentido de sustentar e orientar a intervenção dos profissionais neste domínio. É pois a aplicação dos conhecimentos em prol da promoção de ambientes organizacionais mais saudáveis o que nos preocupa seriamente, pelo que é nossa intenção a compreensão do fenómeno de tal forma que seja possível a breve trecho, o desenhar de programas de intervenção que tragam ao ambiente de trabalho, climas mais dignos e práticas mais justas em termos da gestão de recursos humanos.

Este trabalho estrutura-se em duas partes distintas. Uma primeira parte é composta por uma revisão da literatura acerca dos aspectos históricos do conceito, a sua definição através dos modelos teóricos explicativos, as evidências empíricas e custos económicos, assim como, a explicitação dos aspectos individuais, organizacionais e socioculturais do *Bullying no Local de Trabalho* e respectiva intervenção a nível preventivo, remediativo e reabilitativo. Na segunda parte, é apresentado o estudo empírico, que se divide em quatro capítulos, que compreendem a descrição da metodologia utilizada, a apresentação dos resultados obtidos, a discussão dos resultados e a respectiva conclusão.

PARTE I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I

O BULLYING NO LOCAL DE TRABALHO

O primeiro capítulo procura focalizar-se nos conceitos de violência no local de trabalho. Abordar-se-á inicialmente os antecedentes históricos dos momentos do estudo da agressividade em termos mais gerais, depois do estudo do *bullying* escolar e posteriormente do *Bullying no Local de Trabalho*, assim como dos seus protagonistas de maior relevo. Seguem-se os conceitos de violência nas suas múltiplas formas física, psicológica e sexual. Define-se ainda o conceito de *Bullying no Local de Trabalho* e outros conceitos que lhe são afins, descrevendo e analisando alguns modelos teóricos que foram sendo elaborados e testados para explicar este complexo fenómeno social. Termina-se o capítulo com a apresentação de evidências empíricas através de dados epidemiológicos e dos custos económicos do *Bullying no Local de Trabalho*.

1.1. História Breve do *Bullying no Local de Trabalho*

Os conceitos de violência e agressividade não são propriamente dois conceitos idênticos, existindo entre eles algumas nuances diferenciadoras.

A violência tem duas conotações primordiais: física e moral. Ela pode ser ostensiva ou secreta. Ser praticada fisicamente, através da agressão material. Mas também evidenciada por meio de gestos, atitudes, palavras, orais ou escritas, e até mesmo pelo simples olhar. Numerosas são as formas de que se reveste a violência como ingrediente de muitas acções humanas (Pereira, 1975, p.61).

Daqui podemos ver que é um erro acreditar que a violência seja exclusivamente de tipo física, pois que as dimensões psíquicas e morais fazem parte desta forma de desrespeitar o corpo, à mente ou aos valores do outro. Michaud (1989), afirma que a violência acontece quando numa determinada interacção, um ou mais actores agem, de uma forma directa ou indirecta, leve ou grave, no sentido de causar dano a uma ou várias pessoas, seja na sua integridade física, moral ou no património ou ainda nas suas participações simbólicas e culturais. Esta interacção tem subjacente a vontade intencional do sujeito, isto é, a pessoa escolhe numa panóplia de comportamentos possíveis, a violência como resposta. Silva e Silva (2005) definem também violência nesta linha de pensamento, pois consideram que esta se refere à imposição de força que um indivíduo impõe a outro, podendo ela adoptar diferentes formas e intensidades.

A agressividade tem sido, nas relações humanas, metamorfoseada, pois que ao conceito se tem associado uma visão essencialmente negativista, sendo uma pessoa

agressiva entendida como destrutiva, o que nem sempre isso é verdade. A agressividade pode ser considerada como algo natural, pois é uma emoção básica e fundamental à sobrevivência das espécies (Winnicott, 1999). A agressividade tem também aspectos positivos, principalmente no que à sobrevivência diz respeito, podendo a competitividade profissional como uma forma positiva de expressar a agressividade positiva, pois que esta implica uma acção de proteger ou construir (Fromm, 1973). Podemos então considerar que toda a violência implica agressividade, não sendo o contrário verdade.

Para o movimento psicanalista encabeçado por Sigmund Freud, a agressividade é tido como instintiva, sendo por isso um impulso inato do organismo, representando a ligação entre o corpo e a mente (Dahlke, 2005). A visão de que a agressividade já nasce com a pessoa tem motivado alguns investigadores a estudar as raízes biológicas do fenómeno, nomeadamente através de estudos anatómicos e fisiológicos que encontraram taxas metabólicas de dopamina, serotonina e noradrenalina significativamente alteradas em indivíduos agressivos, assim como nas hormonas sexuais (Ballone, 2005).

A Psicologia Social estudou o tema somando variáveis ambientais à problemática, como são exemplo os estudos de Berkovitz (1989) na sua teoria da agressão-frustração, tendo relançado a disputa entre inatistas e ambientalistas. Segundo este autor nem sempre a frustração apresente carácter aversivo, dependendo esta basicamente da forma como o indivíduo experiencia a situação. Storr (1976) defendia que a agressão não tinha nada de inato, sendo este exclusivamente um comportamento aprendido pelo sujeito ao longo do seu desenvolvimento, uma abordagem que Bandura não subscreve, considerando-a uma visão radical, afirmando que o ser humano possui mecanismos neurofisiológicos que lhe permitem comportar-se de forma agressiva, sendo no entanto a estimulação social o que despoleta este mecanismo, activando-o (Bandura, 1979). Sob condições frustrantes aprendem-se respostas com padrões agressivos, padrões que são mantidos por eventos reforçadores.

As leituras que nos parecem mais adequadas para interpretar os fenómenos da agressividade são mais biopsicossociais, tese também defendida por Ballone (2005), principalmente no que aos humanos diz respeito. Grisso (1996), sustenta que as experiências sociais ao longo do nosso desenvolvimento interferem com a cognição e o

processamento da informação, sendo estas experiências as direccionadoras do organismo na interpretação das variáveis ambientais como ameaçadoras.

Talamonti (2002), salienta que a agressividade depende do *carácter*, que para alguns autores são vistos como comportamentos adquiridos e para outros compreendem a imutabilidade do inato. Este mesmo autor diferencia o conceito de *carácter* do de *temperamento*, sendo que o primeiro se relaciona com a estrutura inata e o segundo com as manifestações psíquicas da personalidade.

Os estudos etológicos de Konrad Lorenz (Lorenz, 1966; Leymann, 1996b; Einärsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003; Einärsen, Aasland & Skogstad, 2007), descrevendo o comportamento agressivo de um grupo de animais (gansos e gaivotas) de menor porte relativamente a um outro animal de complexão física robusta, tiveram como resultado o conceito de “mobbing”, que rapidamente foi aplicado para descrever o comportamento agressivo de alguns grupos de crianças relativamente a uma criança em particular (Heinemann, 1972, citado por Einärsen *et al*, 2003). Este comportamento agressivo foi observado noutras espécies de animais tais como os esquilos (Owings & Coss, 1977) e primatas (Iwamoto, Mori, Kawai & Bekele, 1996; Guimarães & Rimoldi, 2007), sendo que os alvos dos ataques destes primatas eram essencialmente os seus predadores habituais. O comportamento de *bullying/mobbing*¹ foi estudado na etologia como sendo de cariz adaptativo e inato (na medida em que se transmitia aos mais novos a importância da defesa, se sinalizava a presença de predadores da espécie, ajudando à identidade com o grupo de pertença ou promovendo o estatuto social dos membros), ou tem sido actualmente considerado parcialmente aprendido e parcialmente “instintivo” (Warner, 2003), defendendo alguns (Griesser, Nystrand & Ekman, 2006) que as condições ecológicas do ambiente podem influenciar a existência e as características do *bullying/mobbing*.

Dan Olweus (1984, 1993) viria a desenvolver por mais de três décadas o estudo deste fenómeno no contexto escolar, com programas de intervenção interessantes do ponto de vista dos seus resultados, sendo largamente aplicados em algumas escolas de estados americanos. Depois de “emprestado” o conceito da Etologia ao contexto escolar, este foi posteriormente aplicado ao mundo do trabalho. Podemos considerar,

¹ Embora alguns autores considerem diferenças nos dois conceitos, este estudo assumirá os conceitos como sinónimos, sendo utilizado sempre o termo *bullying*.

grosso modo, que o *Bullying no Local de Trabalho* pode ser concebido como uma reação extrema de um indivíduo (ou grupo de indivíduos) a uma situação stressante ou percebida como ameaçadora.

O fenómeno foi pela primeira vez apresentado à comunidade científica pelo terapeuta familiar Heinz Leymann em 1984, através de um relatório publicado na National Board of Occupational Safety and Health in Stockholm, Sweden (Leymann & Gustavsson, 1984). Vindo de uma experiência clínica relacionada com conflitos familiares, Heinz Leymann cedo encontrou a relação entre os conceitos de um certo tipo de violência prolongada na escola por parte das crianças e uma determinada forma de violência sentida pelos seus pacientes adultos, procurando transferir estes conceitos da *Escola* para o mundo do *Trabalho*, o que culminou com a publicação em 1986 do seu famoso livro “*Mobbing – Psychological Violence at Work*” (Einärsen, Hoel, Zapft & Cooper, 2003). Este autor, nascido na Alemanha, mas com cidadania Sueca, falecido em 2003, é hoje considerado “o pioneiro” dentro desta área de investigação, deixando inúmeras publicações e influenciando enormemente os actuais investigadores da violência psicológica no local de trabalho. Um outro investigador Escandinavo, de origem Norueguesa, Svein Kile (1990), a partir dos estudos exploratórios de Leymann, chamou a atenção para este fenómeno ao público em geral, aos representantes dos sindicatos e a outros investigadores, através da publicação de livros e artigos que descreviam os efeitos nefastos provocados nos trabalhadores por parte de estilos de liderança tidos como destrutivos (Bjorqvist, 1992; Bjorqvist *et al*, 1994; Einärsen & Raknes, 1991; Skogstad, 1997; Vartia, 1996; Zapf & Einärsen, 2001).

Brodsky em 1976, já havia publicado um livro sobre o que ele chamou de “trabalhador assediado” nos Estados Unidos da América. No entanto, não era sua intenção estudar a problemática do *Bullying no Local de Trabalho*, mas sim focalizar-se nas condições de trabalho que se associavam com os acidentes, o *stress* fisiológico e a exaustão provocada por longos períodos de trabalho ou tarefas monótonas, hoje considerada uma área de investigação crucial no âmbito da Psicologia da Saúde Ocupacional – o *stress ocupacional*. A pertinência dos seus estudos não teve o impacto que se esperava na sociedade Americana, que por razões de cariz social e político desfavoráveis, só viriam mais tarde a ser reconhecidos (mais precisamente na década de 80). Na Europa, este reconhecimento só foi possível aquando da aprovação de uma lei

Sueca relativa “ao clima organizacional”, o que permitiu a redescoberta dos estudos deste investigador norte-americano.

Em 1992, Andrea Adams e Neil Crawford publicam um livro que viria a catapultar o fenómeno de *Bullying no Local de Trabalho*, de um meio mais ou menos discreto da ciência, para as “luzes estridentes da comunicação social”. Dando-lhe o título de “*Bullying at Work*”, Adams divulga via rádio (BBC - British Broadcasting Corporation), uma série de programas temáticos em que largamente difunde esta problemática que passou a fazer parte da agenda política e seguida de perto pela atenta opinião pública britânica. A par do impacto deste trabalho jornalístico, Leymann (1993) publica um livro intitulado “*Mobbing – Psychological Terror at Work*”, que teve uma grande procura na Alemanha, alertando a sociedade e formando uma maior consciência social sobre esta realidade, que foi alastrando do Norte para o Sul da Europa, assim como a outros continentes. A Organização Mundial do Trabalho (OIT) viria através do relatório de Chappell e Di Martino (1998) a salientar as múltiplas formas de violência no trabalho, analisando as principais orientações legislativas, assim como as acções integradas na prevenção e combate ao fenómeno (Resch, 1996).

Depois de quase duas décadas de investigação e intervenção sobre o tema específico do *Bullying no Local de Trabalho*, principalmente por parte da Europa (e dentro desta mais especificamente o Norte da Europa), os países mais a Sul, como é o caso de Portugal, ainda têm muito a realizar, quer em termos de investigação, quer em termos de intervenção. A investigação no nosso país está ainda muito no início, havendo contudo uma nova geração de investigadores de áreas tão distintas como o Direito, a Medicina, a Enfermagem, a Gestão ou a Psicologia, que estão a procurar aumentar o nosso conhecimento no que respeita à situação concreta em Portugal (Redinha, 2003)

Em 2006 realizou-se em Dublin, “*The Fifth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace*”, que acontece bianualmente, e que teve uma grande adesão em termos do número de países envolvidos, assim como na quantidade e qualidade das comunicações apresentadas. A organização deste evento decidiu alargar a sua influência a outros continentes e pela primeira foi realizado a conferência fora da Europa, sendo o Canada o país escolhido para a sexta edição deste encontro profissional e que decorreu em 2008 em Montreal no Quebec. Cardiff, no País de Gales (Reino Unido) será a anfitriã da 7ª Conferência Internacional sobre o

Assédio Moral no local de trabalho (2010). O crescente interesse nesta área específica da saúde no trabalho em termos internacionais, parece estar a criar um contexto que promove a investigação e a intervenção no nosso país, o que se torna evidente pela constatação do crescente número de temas de trabalhos de investigação neste domínio específico.

Existem já teses mestrado e de doutoramento sobre este tema em várias áreas científicas que vão da Medicina, ao Direito, à Psicologia, à Enfermagem, à Gestão, entre outras, assim como existe um número de profissionais cada vez maior a estudar esta problemática. Com efeito, podemos constatar os trabalhos do Psiquiatra Vaz Serra e colaboradores (2005) nos Hospitais da Universidade de Coimbra nesta matéria, os casos levados à barra dos tribunais pelo Advogado Garcia Pereira (2006), assim como as publicações do sociólogo Luís Graça (2004) da Escola Nacional de Saúde Pública, ou ainda a preocupação da direcção da Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APG), na melhoria da responsabilidade social das empresas e da discussão do código de ética destes profissionais (2006).

1.2. Definição do Conceito de *Bullying no Local de Trabalho*

1.2.1. O problema.

As mudanças que se têm operado nas últimas décadas nas sociedades industrializadas ou em vias de desenvolvimento, com reflexos nítidos nas organizações, como sejam a flexibilização do trabalho e processos de produção, a globalização do emprego e da comunicação, novos modelos de gestão, assim como o aumento dos acidentes e das doenças relacionadas com o trabalho, criaram o contexto para o aparecimento da *Psicologia da Saúde Ocupacional* (McIntyre, 2002). Esta disciplina define-se pela “aplicação dos saberes da psicologia na melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, assim como na protecção e promoção da segurança, saúde e bem-estar dos trabalhadores” (NIOSH, 2000, p. 2, cit. por McIntyre, 2002). A Psicologia da Saúde Ocupacional tem procurado obter a compreensão do fenómeno de violência no local de trabalho, explorando a sua relação com o clima organizacional, assim como o seu impacto, quer nos trabalhadores, quer na organização.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (2002), a violência pode ser categorizada essencialmente em dois tipos: 1) *física* - uso da força física contra uma

pessoa ou grupo com resultados danosos em termos físicos, sexuais ou psicológicos (e.g. bater, pontapear, esbofetear, empurrar) ou 2) *psicológica* – uso do poder de forma intencional, incluindo a ameaça e a força física contra uma pessoa ou um grupo, podendo originar dano em termos físicos, mentais, espirituais, morais ou sociais (e.g. abuso verbal, *bullying*, assédio e ameaças). Neste trabalho, o nosso centro de interesse é fundamentalmente a violência psicológica no local de trabalho, e dentro desta especificamente o *Bullying no Local de Trabalho*.

Em pouco mais de uma década, o conceito de *Bullying no Local de Trabalho*, teve uma ressonância enorme em muitos dos países da Europa, atingindo a comunidade científica e a população trabalhadora. Muitos têm sido os artigos e livros publicados (e.g. Einärsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003; Leymann, 1992; Rayner & Hoel, 1997), assim como todos os anos existem conferências, simpósios e *workshops* a debater este tema e conseguindo dessa forma sensibilizar as pessoas para o problema. De facto, o *Bullying no Local de Trabalho* passou de um tema *tabu* e desconhecido na investigação organizacional e na sua prática, para um dos tópicos de maior relevância na década de 90 (Hoel, Rayner & Cooper, 1999).

Diversas expressões têm sido utilizadas em diferentes países para designar o fenómeno não tendo sido ainda adoptada uma definição internacional de consenso (Anderson, 2001). Na “*I Portuguese Conference in Workplace Bullying*” que decorreu em Lisboa em Novembro de 2007, o problema da designação do fenómeno foi mais uma vez abordado, seguindo um pouco anteriores discussões sobre o conceito. Depois de alguma discussão e argumentação, o único consenso possível foi a aceitação de que o fenómeno tem consequências altamente negativas, quer do ponto de vista individual, organizacional ou social, pelo que do ponto de vista pragmático não importa o nome pelo qual o designamos, seja ele qual for, é sempre um fenómeno que importa prevenir e combater (Rayner, 2007).

Este assume designações diferentes conforme as especificidades culturais e históricas de cada país: Nos países escandinavos começou-se por utilizar o termo *mobbing*, mas hoje ele é cada vez mais substituído por *bullying*, ou usado em simultâneo com o termo *mobbing*; em França é chamado de *harcèlement moral* (*assédio moral*) (Bouche, 2001); em Itália de *molestie psicologiche* (*moléstia psicológica*), no Reino Unido (UK) de *bullying ou harassment* (*assédio*), nos Estados Unidos de *bullying*

(*assédio*), *harassment (bullying)*, *counterproductive work behavior (comportamento contraprodutivo)*, ou *aggression in the workplace (agressão no local de trabalho)*, no Japão de *Murahachibu (assédio)*, em Portugal de *coacção moral ou assédio moral*, nos países hispânicos de *acoso moral*, *acoso psicológico* ou *psicoterrorismo*, sendo contudo cada vez mais comum e popular a designação internacional de *bullying* ou *mobbing* para designar este fenómeno, sendo usado com frequência como sinónimos, designando alguns autores de referência, num mesmo trabalho científico, uma vez de *bullying* outras vezes de *mobbing*, ou mesmo de *bullying/mobbing*.

Em Portugal têm surgido alguns termos para designar este fenómeno do *Bullying no Local de Trabalho: Coacção Psicológica, Terror no Local de Trabalho, Violência Psicológica, Perseguição no Trabalho, Assédio Moral no Trabalho, Discriminação no Trabalho, Abuso Emocional no trabalho, Injustiça Organizacional*, são alguns desses epítetos encontrados, alguns deles por tradução de expressões anglo-saxónicas (Einärsen, *et al*, 1994; Di Martino, Hoel & Cooper, 2003; Hoel, Keashly, Zapf & Cooper, 2003; Leymann, 1993; 1996b; Salin, 2000; Zapf & Cooper, 2003).

Neste trabalho optamos pela utilização da expressão “*Bullying no Local de Trabalho*”, por três razões principais: 1) o termo *bullying* é o termo mais utilizado pelos principais investigadores nesta área científica, sendo mesmo o escolhido para “baptizar” a conferência internacional sobre a violência psicológica no local de trabalho e numa “Era de Globalização (em que a comunicação se exige cada vez mais clara e universal) a multiplicação de taxinomias só aumenta o “ruído” e a confusão entre os diferentes investigadores (ver Tabela 1) (Yamada, 2008); 2) nenhuma das designações em português (e.g. coação, assédio moral, abuso psicológico) no nosso entender, se apresentam como satisfatórias para abarcar a problemática em questão; e 3) o fenómeno que queremos analisar através deste estudo vai mais de encontro ao conceito de violência definida pelos autores como sendo *bullying*.

A *violência* no local de trabalho raras vezes assume as características de abuso físico, sendo muito mais subtil. Leymann (1986) introduziu o conceito de *bullying* para descrever este tipo de agressão no local de trabalho, e desde então inúmeras investigações tiveram lugar para definir com melhor exactidão como é este fenómeno se manifesta, qual a sua prevalência e múltiplas formas, quais os traços de personalidade e

factores organizacionais associados, assim como suas consequências (Douglas & Martinko, 2001; Salin, 2000; Skarlicki, Folger, & Tesluk, 1999).

Tabela 1

Múltiplas Designações da Violência Psicológica no Local de Trabalho

Designação	Autores
Abusive Supervision	Tepper (2000)
Antisocial Work Behaviours	O'Leary-Kelly, Griffin, & Glew (1996); Cassito (2000)
<i>Bullying</i> at Work	O'Moore, Seigne, McGuire & Smith (1998); Salin (2001); Einärsen, (2003);
Counterproductive Workplace Behavior	Collins & Griffin (1998); Fox & Spector, (1999); Fox, Spector & Miles (2001)
Emotional Abuse	Keashly & Jagatic (2003); Lutgen-Sandvik (2003)
Ethnic Harassment	(Schneider, Hitlan, & Radhakrishnan (2000)
Generalised Workplace Abuse	Richman <i>et al.</i> , (1997)
Harcèlement Moral Au Travail	Hirigoyene (2001)
Incivility at Work	Cortina, Magley, Williams & Langhout (2001); Pearson, Anderson & Porath (2004)
Mobbing At Work/Psychological Terror	Leymann (1990); Zapf (1999); Zapf & Einärsen (2005)
Organizational Misbehaviour	Vardi & Weitz (2004)
Organizational Injustice	Cropanzano & Randall (1993); Harlos & Pinder (1999)
Petty Tyranny	Ashforth (1994)
Psychological Harassment At Work	(Brodsy (1976)
Sexual Harassment	Dougherty & Smythe (2004); Pryor & Fitzgerald (2003)
Social Ostracism	Williams & Sommer (1997)
Social Undermining	Duffy, Ganster & Pagon (2002)
Verbal Abuse/Aggressiveness	Cox (1991); Infante & Rancer (1996)
Victimization at work	Aquino, Lewis & Bradfield (1999)
Workplace Aggression	Baron & Neuman (1996, 1998); Neuman & Baron (2005)
Workplace <i>Bullying</i>	Namie & Namie (2000); Adams & Crawford (1992)
Workplace Deviance	Robinson & Bennett, (1995, 1997); Bennett & Robinson (2000)
Workplace Harassment	Richman <i>et al.</i> (2001) Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck (1994a)
Workplace Incivility	Anderson & Pearson (1999)
Workplace Mistreatment	Meares, Oetzel, Derkacs & Ginossar (2004)
Workplace Violence	Kelloway, Barling & Hurrell (2006)
Workplace Trauma	Wilson (1991)

Fontes: (Lutgen-Sandvik, Tracy & Alberts, 2004; Vartia, 2002)

A investigação mostrou que o *Bullying no Local de Trabalho* pode ter efeitos severos, quer nos recursos humanos, quer nas organizações. Leymann (1996a), afirma que a nível organizacional o *Bullying no Local de Trabalho* está relacionado com taxas mais elevadas de absentismo, de intenção para deixar a empresa, de rotatividade e reformas antecipadas. Pode ainda conduzir a menor produtividade, menor satisfação no trabalho, problemas de saúde física e psicológica, despedimentos compulsivos e, nos

casos mais extremos, ao distúrbio de *stress* pós-traumático ou mesmo ao suicídio (os investigadores brasileiros já criaram um neologismo interessante para designar este fenómeno – *bullicídio*).

Podemos definir o *Bullying no Local de Trabalho* como “comportamentos desagradáveis, repetidos e persistentes em relação a um ou mais indivíduos e que envolve uma dimensão de ofensor-vítima, e que contribui para um ambiente de trabalho hostil” (Einärsen, *et al.*, 2003; Hoel & Cooper, 2003; Leymann, 1996a, p. 167). Um estudo levado a termo na Noruega (Einärsen & Skogstad, 1996, cit. por Salin, 2000), revelou que 1.2% dos inquiridos afirmavam ter sido vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* todas as semanas durante o último ano, e 8.6% afirmavam terem sido vítimas algumas vezes nos últimos 6 meses, sendo o género feminino o mais abusado. Leymann (1992) estimou que cerca de 3.5% de toda a população trabalhadora na Suécia era vítima de *Bullying no Local de Trabalho*.

Também apelidada de *terror psicológico*, *vitimação psicológica no local de trabalho* e *assédio moral*, o *mobbing* tem habitualmente um antecedente conflituoso que progride em termos de cinco fases (Serra, 2005):

- 1) o conflito;
- 2) as provocações psicológicas, rumores e a hostilidade;
- 3) o envolvimento da administração;
- 4) a classificação como pessoa difícil; e
- 5) o surgimento de sintomas psicológicos.

Leymann (1990), através da sua investigação sustenta que o *mobbing* apresenta diferentes fases no tempo, revelando cursos mais ou menos estereotipados:

1 – *Incidentes críticos*: Muitas vezes começando com um pequeno conflito que vai assumindo maior dimensão na escala de relacionamento negativo. Aqui ainda não temos o *mobbing* propriamente dito, mas o início que se não for parado pode criar uma escalada de violência;

2 – *Mobbing e estigmatização*: Ser sujeito a comportamentos negativos diariamente ou num longo período de tempo, transforma pequenas tensões normais em situações de claro abuso, podendo desencadear estigma no contexto de trabalho. A

intenção do grupo é de alguma forma “punir a pessoa” alvo do estigma através da manipulação agressiva;

3 – *Gestão de Recursos Humanos*: Quando a organização toma consciência do caso e decide actuar o caso passa a ser “oficial”. A maior parte das vezes a tendência é para culpar a vítima, já que a formação destes profissionais tem como filosofia “a resolução do problema”, como o estigma trouxe até à Gestão de Recursos Humanos a ideia que aquela pessoa é complicada a primeira reacção é “como é que nos vamos livrar deste pessoa/problema?!”. A partir desta fase a pessoa fica definitivamente “rotulada”, e é através dos erros de atribuição feitos pelos colegas e pelas chefias que o fenómeno é interpretado, atribuindo-se a situação às características individuais da vítima (problemática, incompetente, conflituosa, etc.), e não ao ambiente de trabalho;

4 – *Diagnósticos incorrectos*: Devido a má preparação profissional de médicos e psicólogos no que respeita a esta realidade psicossocial, facilmente se diagnostica estas pessoas com entidades nosológicas do tipo “personalidade paranóico, desordem maníaco-depressiva”, o que em nada ajuda, quer ao retorno destas pessoas ao seu anterior posto de trabalho, quer a uma orientação vocacional que tenha as características organizacionais em consideração; e

5 – *Expulsão*:

Normalmente a pessoa vítima de actos negativos por parte de pessoas ou organizações desenvolve patologias severas que a afastam do posto de trabalho, levando a que esta se demita ou que seja pela organização dispensada.

Partilhando bastante das teses de Leymann, Einärsen (1999) enumera ele próprio quatro fases principais no desenrolar do processo de *Bullying no Local de Trabalho*:

1) *a fase dos comportamentos agressivos* - inicialmente os comportamentos de assédio são subtis e indirectos, curtos na duração e difíceis de identificar;

2) *a fase do comportamento de assédio* – a agressividade passa a ser mais directa e explicita, hostilizando, isolando e humilhando progressivamente a vítima;

3) *a fase de estigmatização* – a fase anterior leva um crescente estigma, passando a vítima a desenvolver um conjunto de sinais e sintomas que a tornam menos comunicativa, pois teme que ao exibir qualquer comportamento mais activo seja outra vez violentada, o que provoca acusações por parte dos outros de “menor compromisso psicológico com o trabalho”, “não cooperação”, “falta de espírito de equipa”; entre outros epítetos negativos. Este círculo vicioso continua com um afastamento maior dos colegas de trabalho que percebem o desempenho cada vez pior da vítima como causa e não como consequência da situação; e

4) *a fase de trauma severo* – é a fase final em que a vítima atingiu um patamar de desgaste tal que necessita de ajuda terapêutica, afastando-se ou sendo afastada do trabalho por motivo de saúde, quer do domínio físico quer do domínio psicológico.

Fitzgerald, Hulin e Drasgow (1995) definem ainda uma outra forma de violência com consequências nefastas para o indivíduo e para as organizações - O *assédio sexual*. O *assédio sexual*, segundo o mesmo autor, pode desencadear problemas sérios no bem-estar do trabalhador (e.g. problemas psicológicos, sintomas físicos, problemas relacionados com o *stress*, assim como uma procura maior dos serviços de saúde). Em termos dos resultados organizacionais, os estudos apontam para um decréscimo da satisfação no trabalho, redução da capacidade produtiva, perda de emprego, interrupção de carreiras, entre outras. O *assédio sexual* segundo a *Equal Employment Opportunity Commission* (EEOC, 1980, citado por Fitzgerald e colaboradores (1995) é definido como:

Unwelcome sexual advances, requests for sexual favors, (as well as) other verbal or physical conduct of sexual nature... when (1) submission to such conduct is made either explicitly or implicitly a term or condition of an individual's employment; (2) submission to or rejection of such conduct...is used as the basis for employment decisions...; or (3) such conduct has the purpose or effect of substantially interfering with an individual's work performance or creating an intimidating or offensive working environment” (pp. 74676-74677).

O Instituto Nacional de Estatística (2008) e a Comissão para a Igualdade e Direitos das Mulheres (2003) definem o assédio sexual como sendo:

Qualquer comportamento ou manifestação por palavras, gestos ou acções de natureza sexual, não desejado pela pessoa a quem se destina e que se considere, portanto, ofensivo, tais como: olhares ofensivos; alusões grosseiras, humilhantes e embaraçosas de natureza sexual; convites constrangedores; graçolas ou conversas de duplo sentido; comentários de “mau gosto” à sua aparência física; exibição de fotografias pornográficas; perguntas indiscretas sobre a sua vida privada; toques, gestos de cariz sexual; abusos de autoridade para obter favores sexuais.

(http://metaweb.ine.pt/sim/conceitos/Detalhe.aspx?ID=PT&cnc_cod=4455&cnc_ini=02-12-2003)

Este tipo de violência parece ser mais comum em *organizações tolerantes* com este tipo de práticas abusivas (sem políticas ou normas explícitas sobre estes comportamentos), com maior *domínio masculino* (cultura machista em que as mulheres não passam determinado nível na hierarquia) e em que o *controlo* sobre os trabalhadores é mais acentuado (Fitzgerald, Hulin & Drasgow, 1995; Health and Safety Authority, 2001, 2002; Silvester, Anderson & Paterson, 1999; Timo, Fulop & Ruthjersen, 2004; Richards & Daley, 2003). Por outro lado, sabemos hoje que este fenómeno tem particularidades que se associam aos padrões culturais de cada país, podendo alguns comportamentos ser interpretados como assédio sexual em alguns contextos, enquanto noutros são interpretados como relativamente normais.

Embora o assédio sexual possa fazer parte do conjunto de actos negativos a que a vítima está sujeita, em termos conceptuais distingue-se esta forma específica de abuso do *Bullying no Local de Trabalho*. Sobre o assédio sexual existe mesmo um maior avanço em termos legislativos e maior consciência social do fenómeno, o que não é tão verdade no que respeita ao *Bullying no Local de Trabalho*. Encarado como um problema social sério, o assédio sexual tem tido nos Estados Unidos da América uma atenção muito especial por todos os sectores da sociedade, incluindo os profissionais de Recursos Humanos que procuram criar políticas de “tolerância zero” para com estas práticas, assim como regulamentos de disciplina e cartas éticas, assim como programas de formação profissional para os seus quadros, no sentido de uma maior consciência sobre o fenómeno e melhor prevenção (Araujo & McIntyre, prelo; Lengnick-Hall, 1995).

O assédio sexual é considerado pelos investigadores uma forma de discriminação baseada no género, que é mais provável que ocorra em organizações cujos climas organizacionais toleram este tipo de comportamentos e não tanto pelas características dos ofensores ou das vítimas. De facto, a tese de que as normas sociais percebidas influenciam a passagem ao acto negativo é cada vez mais solidificada pela investigação (Eriksen & Einärsen, 2004; Gruber, 1998; Ironside & Seifer, 2003; Pryor, Walen, & Williams, 1995; Pryor & Fitzgerald, 2003; Terpstra & Baker, 1991; Thacker, 1996; Thacker & Ferris, 1991; Van de Vliert, Van Yperen & Thierry, 2008).

Lewis (1999, 2001, 2002), afirma que o fenómeno do *Bullying no Local de Trabalho* em alguns países assumiu características absolutamente “folclóricas” e de perseguição aos ofensores numa tentativa de punição e vingança contra estes. O “pânico moral” a que se assiste em algumas sociedades, através da publicação de notícias inflamadas de repúdio, criaram “ondas exageradas de ódio e ameaça” que não correspondem à realidade que se vive nas organizações. Com o nascimento de grupos de pressão geralmente formados por vítimas e familiares, juntamente com os movimentos sindicais e o aproveitamento político de alguns partidos, conduziram a situações de uma certa “histeria colectiva”, através da difusão dos meios de comunicação social, principalmente a televisão, a Internet e a imprensa escrita (Field, 1996). Embora o fenómeno do *Bullying no Local de Trabalho* exista de uma forma alargada nas organizações, a percepção de se estar a ser vítima de *Bullying no Local de Trabalho* está mais relacionado com a própria experiência pessoal ou de colegas e não tanto a influência social de uma determinada “mentalidade catastrófica”(Lewis, 2001). Einärsen e colaboradores (1994) afirmam que existem muitos trabalhadores que consideram o conceito de *Bullying no Local de Trabalho* como muito útil para “etiquetar” as pessoas que se percebem como estando a ser alvo sistemático de perseguição no local de trabalho, não possuindo meios para se defenderem.

A perspectiva teórica e o debate que se assiste desde o início do estudo sobre o *Bullying no Local de Trabalho*, tem como foco central o “alvo do *bullying*” e não tanto o ofensor (Einärsen, *et al*, 1994); Leymann, 1993; 1996; Zapf & Leymann, 1996a), eventualmente explicado pelos danos inquestionáveis na saúde do primeiro e não tanto no comportamento não ético ou patológico do predador, o que vem na sequência da perspectiva teórica dos estudos sobre o *stress* (Einärsen & Raknes, 1991; Hoel, Zapf & Cooper, 2002; Leymann, 1996a; Serra, 2000, Zapf, Knorz & Kulla, 1996). Interpretados

como uma subcategoria dos stressores sociais no local de trabalho, o fenómeno do *Bullying no Local de Trabalho*, era tido como fazendo parte do quotidiano das relações entre trabalhadores e a organização, existindo uma maior partilha de consequências negativas entre grupos de trabalhadores que estariam sujeitos aos mesmos tipos de ambientes stressantes comparativamente com outro grupo diferente de trabalhadores (Hauge, Skogstad & Einärsen, 2007; Zapf, 1987). Até então, os investigadores continuam a assumir como foco principal dos seus estudos a vítima de *Bullying no Local de Trabalho* e o seu processo de vitimação, não incidindo muito no ponto de vista da pessoa que inicia o comportamento negativo, embora no conceito de *Bullying no Local de Trabalho* esteja presente uma e outra visão da problemática.

Uma questão que tem sido recorrente na literatura é a frequência com que ocorrem os comportamentos negativos para que um trabalhador possa ser descrito como sendo vítima de *Bullying no Local de Trabalho*. A própria definição de *Bullying no Local de Trabalho* passa por tentar esclarecer que existe uma linha que distingue o que são comportamentos ocasionais negativos, de um processo claro de *Bullying no Local de Trabalho*. Einärsen (2003), considera que o carácter repetitivo do comportamento aparece como um critério essencial na definição do conceito, abundando as definições teóricas que apresentam índices de frequência destes comportamentos, que passaram a ser marcos para pontos de corte dos casos que poderiam ser avaliados como sendo ou não *Bullying no Local de Trabalho* (e.g. Leymann entendia que era pelo menos um evento por semana para que se pudesse considerar a existência de *Bullying no Local de Trabalho*). Os autores parecem ter chegado a um certo consenso nesta área, pelo menos deixando bem claro que a existência ocasional destes comportamentos negativos não é suficiente para a inclusão na categoria de *Bullying no Local de Trabalho*, sendo necessária uma certa repetição ao longo do tempo.

Outra questão ainda é relativa ao tempo que é necessário ter em consideração para que seja identificada a situação de *Bullying no Local de Trabalho*. Embora os estudos considerem a natureza repetitiva e durável do fenómeno (Leymann, 1992; Zapf, 1999; Einärsen & Skogstad, 1996; O'Moore *et al.*, 1998), a situação complica quando se procura operacionalizar a duração dos comportamentos de *Bullying no Local de Trabalho*. Alguns autores consideram que quando o fenómeno dura mais de seis meses a identificação fica assegurada (Leymann, 1996a; Einärsen & Skogstad, 1996; Mikkelsen & Einärsen, 2001; Niedl, 1995; Vartia, 1996; Zapf, *et al.*, 1996), não só para

distinguir dos normais eventos stressantes fora da definição, assim como pelo facto de este tempo ser um tempo normalmente convencionado em termos dos principais manuais de diagnóstico de desordens mentais. Sabemos pela investigação levada a termo nos países do Norte da Europa que as situações de *Bullying no Local de Trabalho* tendem a perdurar no tempo, sendo apontadas médias de duração que vão de cerca de 12 meses a 4 anos, e que geralmente são acompanhadas por um aumento da frequência dos comportamentos negativos, o que nos remete a importância da escalada dos conflitos que podem derivar em fenómenos de *Bullying no Local de Trabalho* (Einärsen, *et al*, 2003; Zapf & Gross, 2001).

Os comportamentos que as vítimas sofrem têm que ser de ordem negativa e não desejados por parte de quem os recebe, para que possamos falar de *Bullying no Local de Trabalho*. Existe uma panóplia de comportamentos a que a vítima está exposta, que podem ser mais ou menos categorizados em grupos de comportamentos. Zapf em 1999 enumerou cinco categorias principais de comportamentos negativos a que as vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* estão sujeitas:

- 1 – *Relacionados com o trabalho* – mudança de tarefas, dificultar a performance;
- 2 – *Isolamento social* – não comunicação ou exclusão de eventos;
- 3 – *Ataques pessoais* – à vida privada com insulto ou crítica xenófoba;
- 4 – *Ameaças verbais* – gritando, criticando ou insultando publicamente; e
- 5 – *Disseminar boatos* – que possam afectar negativamente a pessoa.

(p. 81)

Uma questão ainda que importa responder é relativa à homogeneidade ou heterogeneidade do constructo *Bullying no Local de Trabalho*. Se este for de cariz homogéneo poderemos dizer que as causas, consequências e frequência de comportamentos seriam os mesmos, não importando a situação, tese que não é defendida por Leymann (1996a), apresentando o *Bullying no Local de Trabalho* diferenciado em cinco classes de *Bullying no Local de Trabalho*: 1) reputação da vítima; 2) oportunidade da vítima comunicar com os seus pares; 3) relações sociais da vítima; 4) qualidade profissional e situação pessoal; e 5) saúde da vítima. O mesmo autor (1992) encontrou evidências empíricas que lhe permitiram rotular alguns factores de “comunicações negativas” e que são: o comportamento humilhante, o comportamento de exclusão; mudanças frequentes de tarefas com o intuito de punir, violência ou ameaças de violência. As análises factoriais de estudos utilizando o

Leymann Inventory Psychological Terrorization - LIPT (Niedl, 1995; Vartia, 1991), encontraram sete factores no constructo e que são: medidas organizacionais; isolamento social; vida privada da vítima; violência física; ataques às atitudes da vítima; agressividade verbal; difusão de rumores.

Einärsen e Hoel (2001) consideram que são essencialmente duas as categorias dos comportamentos a que a vítima está exposta:

- 1) uma categoria mais relacionada com comportamentos negativos de carácter *profissional* (e.g. prazos irrazoáveis, sobrecarga de trabalho, demasiada monitorização do trabalho, retirada de todas as tarefas ou mudança de tarefas);
- 2) outra categoria com comportamentos negativos de natureza mais *pessoal* (e.g. insultos pessoais, espalhar rumores, críticas persistentes, intimidação, partidas de mão gosto).

Esta categorização baseia-se nos estudos empíricos realizados pelos autores em amostras consideráveis de trabalhadores, que parecem apontar para uma certa bidimensionalidade na avaliação do fenómeno de *Bullying no Local de Trabalho* (Araújo, McIntyre & McIntyre, 2004a, 2004b; Einärsen & Hoel, 2001). Apesar de grande parte destes comportamentos serem relativamente comuns nas organizações, é a sua frequência e duração contra um dos colaboradores que a separa do comum dos stressores do local de trabalho. Análises factoriais usando o *Negative Acts Questionnaire* (Araújo, McIntyre & McIntyre, 2004a, 2004b; Ernarsen & Hoel, 2001), identificaram dois grandes factores: *Bullying Pessoal* e *Bullying* relacionado com o trabalho.

Marie France Hirigoyene (2001) apresenta uma outra categorização dos comportamentos de *Bullying no Local de Trabalho*:

- 1) atentados às condições de trabalho;
- 2) isolamento e recusa de comunicação;
- 3) atentados à dignidade; e
- 4) violência física, psíquica ou sexual.

Embora vários investigadores concordem que o *Bullying no Local de Trabalho* é notoriamente de cariz psicológico, não deixaram de incluir comportamentos de

violência física e sexual na lista de actos negativos a considerar (Einärsen, 1998; Leymann, 1996a; Niedl, 1995; Vartia, 1991; Zapf & Leymann, 1996). Entre as partes envolvidas no processo de *Bullying no Local de Trabalho* (vítimas e ofensores) existe sempre, de uma ou de outra forma um certo desequilíbrio de poder. Normalmente a pessoa que sofre insultos, perseguições ou outro tipo de actos negativos não pode retaliar da mesma forma, vendo-se obrigada a uma posição submissa no processo, já que teme as implicações de uma reacção ao mesmo nível da do ofensor (geralmente um superior hierárquico). Podemos pois considerar que no fenómeno de *Bullying no Local de Trabalho*, parece existir um aproveitamento de quem tem mais poder (e.g. supervisor, grupo) sobre outro que por alguma razão está em *deficit* nesta variável. Pode acontecer que numa primeira fase a vítima tenha a percepção de igual poder na relação conflituosa, mas com o decorrer das “jogadas” perpetradas pelo ofensor, esta dá-se conta do desequilíbrio de poder entre ambos.

Lazarus e Folkman (1984) lançaram o debate relativo ao papel da subjectividade nas teorias do *stress* psicológico, já que é quase sempre o próprio indivíduo que avalia o fenómeno que está a vivenciar tornando difícil a objectividade científica que se requer em estudos experimentais. É a vítima que percepção os comportamentos que os classifica como negativos, frequentes e duráveis, o que por isso mesmo levanta dúvidas no que à sua validade diz respeito. Estas dúvidas também se colocam quando tratamos de avaliar se o comportamento do ofensor é ou não intencional. De facto é muito difícil provar que alguém tinha premeditado um esquema perverso para fazer dano a outra, o que levou por exemplo à retirada do termo “intenção” das definições de assédio sexual” na medida em que estas são normalmente impossíveis de verificar (Fitzgerald & Shullmann, 1993).

O problema da objectividade/subjectividade do *Bullying no Local de Trabalho* remete para a dificuldade da avaliação deste fenómeno, pois a variedade dos critérios que podemos adoptar têm conduzido a uma diversidade grande de instrumentos e medidas, que complicaram a investigação (Cowie, Bradshaw, Kaipainen, Smith, Liefhoghe, Naylor, Olafsson, Rayner, Rivers & Schafer, 1999; Spector & Jex, 1998). A maioria dos instrumentos nesta linha conceptual mede o *Bullying no Local de Trabalho* através da apresentação de um inventário de comportamentos negativos associados com o *Bullying no Local de Trabalho*, aos quais os sujeitos assinalam o grau em que se percebem como sendo vítimas e estando expostos a esses mesmos comportamentos,

como são exemplo o LIPT – *Leymann Inventory of Psychological Terror* (Leymann, 1990) e o NAQ - *Negative Acts Questionnaire* (Einärsen & Raknes, 1997; Hoel & Cooper, 2000; Mikkelsen & Einärsen, 2001). Existe contudo uma outra abordagem iniciada por Einärsen e Raknes (1997), e influenciada pelos estudos com crianças em meio escolar, que apresenta a definição de *Bullying no Local de Trabalho* aos sujeitos, seguida de uma série de questões relativas à frequência e duração da exposição a esses comportamentos definidos. Esta última abordagem da avaliação do *Bullying no Local de Trabalho* parece-nos mais subjectiva do que a identificação e gradação de comportamentos inventariados como sendo de *Bullying no Local de Trabalho*, no entanto, uma e outra têm sido usadas na investigação, às vezes isoladas outras vezes em associação, já que a discussão sobre o tema tem chegado à conclusão que são ambas legítimas e que podem em conjunto ser mais válidas (Salin, 2001).

No que respeita à conceptualização do *Bullying no Local de Trabalho* os autores têm amiúde considerado este fenómeno como essencialmente interpessoal já que envolve uma dinâmica entre duas partes – ofensor e vítima. Contudo, alguns autores procuram perspectivizar este fenómeno a um outro nível, isto é, remetem para uma relação entre um indivíduo e uma organização, ou seja um sistema que se organiza para lidar de uma forma “perversa” com algumas pessoas que por qualquer razão, se passaram a constituir como problema a resolver (Liefoghe & Davey, 2001).

Uma área de estudo interessante na conceptualização do *Bullying no Local de Trabalho* é aquela que se refere aos comportamentos interpessoais negativos como sendo perpetrados colectivamente ou individualmente. Quando abordamos a problemática do assédio moral nas organizações temos como referência o *mobbing* (termo mais associado aos comportamentos colectivos) ou o *Bullying no Local de Trabalho* (termo associado aos comportamentos individuais). Os dois termos têm sido usados como sinónimos para um melhor entendimento internacional, mas na sua essência podem estar realidades bastantes diferentes. Dana Yagil (2006) considera que estes dois termos têm tido rotas evolutivas diferenciadas, sendo que o *Bullying no Local de Trabalho* está bastante fundamentado nas teorias da personalidade, dos conflitos e das relações diádicas entre os trabalhadores, enquanto o *mobbing* tem sido mais estudado através das teorias da dinâmica dos grupos e das relações inter grupo. Esta autora assume que se um grupo é mais do que a soma dos seus elementos como nos dizem as teorias gestaltistas e sistémicas, um *Bullying no Local de Trabalho* colectivo é

mais do que a soma das situações de *Bullying no Local de Trabalho* individual, podendo haver diferenças significativas nas predições de uma e outra realidade.

Segundo a perspectiva funcionalista das relações interpessoais podemos considerar o *Bullying no Local de Trabalho* quanto aos seus motivos, quanto à percepção das características da vítima e quanto ao processo de *Bullying no Local de Trabalho*. O *Bullying no Local de Trabalho* é normalmente um comportamento motivado pelo desejo de atingir um determinado objectivo (Einärsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003), e a motivação básica do *Bullying no Local de Trabalho* colectivo é a manutenção da homogeneidade em termos das características dos seus membros, assim como da sua adesão às normas do grupo (Allport, 1979; Archer, 1999; Schachter, 1951), enquanto a motivação do *Bullying no Local de Trabalho* individual está mais relacionada com o exercício de poder como resposta a uma percepção de ameaça, um meio de atingir o poder ou mesmo uma rotina para demonstrar o domínio e controlo de um certo ambiente (Ashforth, 1994; Bjorkqvist, Osterman & Hjelt-Bac, 1994a; Zapf & Einärsen, 2003). Estes motivos diferentes provavelmente influenciam a escolha das características da vítima, assim como o desenrolar do processo de *Bullying no Local de Trabalho*.

A vítima não é escolhida ao acaso mas sim de acordo com os propósitos do agressor, levando em consideração as suas características, que são previamente estudadas por este. Habitualmente a literatura descreve as vítimas como sendo “outsiders” (Einärsen *et al.*, 2003; Schuster, 1996; Zapf, 2004; Zapf & Einärsen, 2003), fracas, ansiosas e não assertivas (Coyne, Seigne & Randall, 2000), acima da média em termos de desempenho e muito críticos (Brodsky, 1976). Como a motivação principal do *Bullying no Local de Trabalho* colectivo é manter a homogeneidade do grupo, ser alguém que foge aos parâmetros da média do grupo aparece como sendo uma característica fundamental na identificação das vítimas do *Bullying no Local de Trabalho* colectivo. Podemos então dizer que as diferenças ou similitudes da vítima com os outros elementos do grupo são as características mais salientes para os elementos que agriem colectivamente, enquanto no *Bullying no Local de Trabalho* individual as características centrais da escolha da vítima residem nas suas fraquezas ou forças (competência, estatuto, etc.) (Matthiesen & Einärsen, 2007).

Como o *Bullying no Local de Trabalho* é um processo gradual (Keashly & Nowell, 2003; Zapf, 2004; Zapf & Gross, 2001) descrito como fazendo parte de um padrão na escalada do conflito (Einärsen, 1999; Keashly & Nowell, 2003; Zapf & Gross, 2001), em diferentes dimensões para os indivíduos e grupos e de acordo com diferentes motivos, assim como das diferentes reacções da vítima, espera-se o *Bullying no Local de Trabalho* individual progrida em termos de severidade enquanto o *Bullying no Local de Trabalho* colectivo progride em termos das dimensões da rejeição grupal.

Os grupos humanos nas organizações tendem a exercer pressão sobre os elementos que não estão em conformidade com as normas do grupo (Schachter, 1951), pelo que se nada acontecer em termos de mudança no sentido da homogeneidade a vítima vai sendo progressivamente rejeitada e excluída do grupo (Archer, 1999; Cowie *et al.*, 2002; Einärsen & Mikkelsen, 2003; Owleus, 2003; Rayner, Hoel & Cooper 2001; Schuster, 1996; Teharani, 2001; Williams, 1997), o que em nada ajuda as respostas de isolamento tidas como habituais na reacção das vítimas (Allport, 1979; Archer, 1999; Einärsen & Mikkelsen, 2003).

Não é raro a vítima nestas situações adoptar um comportamento passivo com os elementos do grupo quando estes a hostilizam colectivamente, sendo mais reactiva procurando lidar com o agressor de uma forma construtiva (na situação de um para um), o que normalmente deriva no acentuar da severidade do conflito, pois a habilidade do agressor em exercer o seu poder punitivo é normalmente eficaz (French & Raven, 1959; Zapf & Gross, 2001; Keashly & Nowell, 2003).

As definições de *Bullying no Local de Trabalho* exageram a focalização na questão diádica do fenómeno, subtraindo questões tão importantes, ou pelo menos menorizando o valor das dimensões mais grupais ou organizacionais (Lutgen-Sandvik, 2005). As habituais definições de *Bullying no Local de Trabalho* referentes a características de duração, frequência e assimetria de poder levantam problemas ao nível da investigação, pois exclui casos em que a vítima sofre ataques intermitentes de abuso, ou acontece que não duram os seis meses “etiquetados” nas definições mais usuais de *Bullying no Local de Trabalho* (Tehrani, 2001). Abusos mesmo que só por semanas ou meses podem colocar sérios problemas em termos da segurança individual das pessoas (Giddens, 1991).

Por outro lado, o conceito de *Bullying no Local de Trabalho* quando inclui questões de disparidade de poder entra num paradoxo conceptual. Acontece que, em determinadas situações o agressor é confrontado pela vítima ou vítimas, mudando desta forma a direcção do desnível de poder, sendo por isso difícil de continuar a considerar a situação como sendo *Bullying no Local de Trabalho*. Lutgen-Savnik (2005) afirma que o conceito de *Bullying no Local de Trabalho* deveria ser mais flexível e complexo nas questões associadas à duração e poder, fornecendo a autora a sua própria definição de *Bullying no Local de Trabalho*:

“Workplace *bullying* is a pattern of persistent, offensive, intimidating, malicious, insulting, or exclusionary discursive and non discursive behaviors that targets perceive as intentional efforts to harm, control, or drive them from the workplace. *Bullying* is often escalatory in nature and linked to hostile work environments. The principal effects are damage or impairment to targets and workgroups and obstruction of organizational goals and processes.” (p. 206)

A autora defende que esta definição consegue assegurar as características da natureza do abuso, do seu carácter repetitivo e em escalada, assim como da sua associação com um clima de trabalho hostil, sem no entanto limitar através da inclusão de uma assimetria de poder entre duas entidades: o agressor e a vítima. Embora a visão diádica do trabalho tenha conduzido a resultados extraordinários em termos da nossa compreensão do *Bullying no Local de Trabalho* (Einärsen *et al.*, 2003), não podemos deixar de notar que aspectos sociais tão relevantes como a comunicação no local de trabalho (Farrell & Geist-Martin, 2005), são indiscutivelmente importantes a considerar numa compreensão mais aprofundada deste fenómeno.

Vartia (1996, 2001) tinha já alertado para o facto de o *Bullying no Local de Trabalho* não se desenrolar num vazio social, mas sim acontecer num contexto onde as relações sociais se concretizam numa dinâmica muito própria com outras partes envolvidas, como são o caso das *testemunhas*. O *Bullying no Local de Trabalho* pode então ser considerado como um fenómeno de comunicação grupal/organizacional e não tanto um fenómeno diádico. Rayner (1997) sugeria que pode acontecer que um líder pode abusar de uma parte de um grupo de trabalho ou dedicar-se a uma vítima específica numa dinâmica muito própria. Namie e Namie (2000) apontam também que não raras vezes os agressores ou as chefias superiores identificam as vítimas não como

vítimas mas como colaboradores problemáticos. Trabalhadores que assistem a fenómenos de *Bullying no Local de Trabalho* vendo os seus colegas a serem perseguidos e abusados, ficam altamente perturbados desenvolvendo problemas sérios em termos da sua saúde física e mental, ou mesmo em termos da sua atitude para com o trabalho ou a sua produtividade (Hoel & Cooper, 2000; Vartia, 2003). Parece-nos indiscutível que a investigação deve incluir na sua definição de *Bullying no Local de Trabalho* os aspectos da comunicação na dinâmica dos grupos, os sistemas organizacionais e as questões de cultura o que nos remete para uma maior aceitação da tese de Lutgen-Savnik.

1.2.2. Modelos conceptuais sobre o *Bullying no Local de Trabalho*.

1.2.2.1. Esquema conceptual de *Bullying no Local de Trabalho*.

Para que um fenómeno desta natureza possa ser melhor compreendido importa desenhar modelos conceptuais que nos conduzam a uma maior clarividência das variáveis em acção na dinâmica do problema. Heinz Leymann não apresentou evidências empíricas para justificar a sua visão do fenómeno, mas não deixou de adiantar um modelo explicativo no que respeita ao *Bullying no Local de Trabalho*.

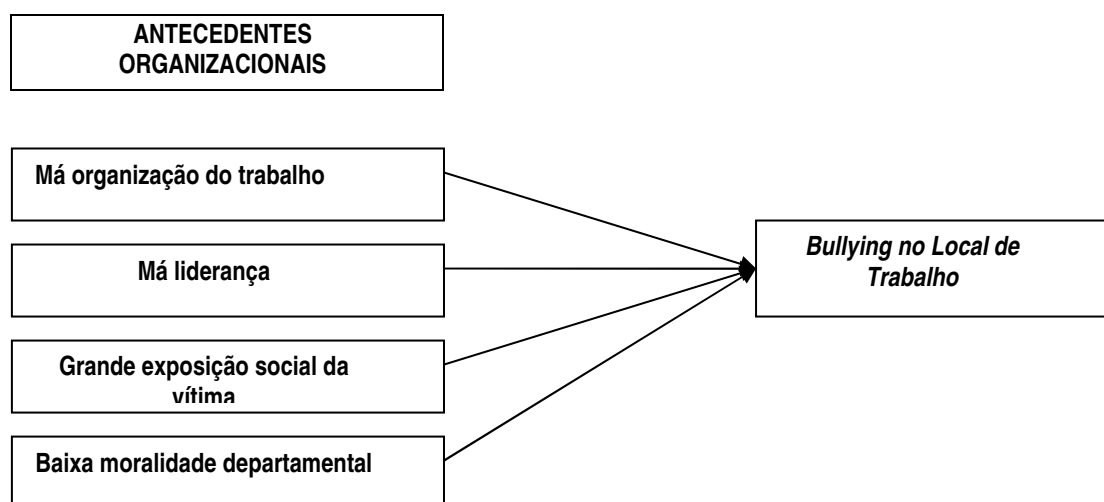


Figura 1. Esquema Conceptual De Bullying no Local de Trabalho.

(Leymann, 1993, p.29)

Como pioneiro que foi, adiantou um modelo compreensivo do fenómeno, focalizando a sua atenção nas variáveis organizacionais tais como a liderança, a ética da gestão e dos trabalhadores ou ainda o desenho dos locais de trabalho, não atribuindo

grande valor ao papel aos factores de índole individual, principalmente se estes remetessem para questões de personalidade da vítima (Leymann, 1990, 1993, 1996a). Segundo Leymann (1993), são quatro os factores que antecedem o *Bullying no Local de Trabalho* (Figura 1): 1) deficiências no desenho do trabalho; 2) deficiências nos comportamentos de liderança; 3) exposição social da vítima; e 4) baixo moral no departamento. Leymann mais tarde viria a considerar que a “má gestão dos conflitos” seria igualmente uma fonte de *Bullying no Local de Trabalho*, mas só se esta estivesse em combinação com uma má organização do trabalho (Leymann, 1996a), sendo em seu entender, sempre de raiz organizacional, pois os conflitos só escalariam para uma realidade de *Bullying no Local de Trabalho*, se a gestão desses mesmos conflitos não fosse adequada por parte da organização. Múltiplos estudos têm associado positivamente as variáveis deste modelo com o *Bullying no Local de Trabalho* (O’Moore *et al.*, 1998; 2001; Einärsen *et al.*, 1994; Vartia, 1996), mas por não serem estudos experimentais não permitem tecer qualquer tipo de relação causal. Zapf (1999b) considera que as deficiências organizacionais podem de facto ter um papel crucial no desenvolvimento do *Bullying no Local de Trabalho*, mas não é menos verdade que os conflitos no local de trabalho podem ser a causa e não somente as consequências de problemas organizacionais. Estudos realizados por Einärsen e colaboradores (1994) reduzem a importância dos factores ambientais apresentados por Leymann a uns meros 10% a 24% da variância na prevalência do *Bullying no Local de Trabalho*, o que devido a tão baixa percentagem explicativa, abre espaço a outros factores explicativos que vão para além dos anteriormente referidos.

O *Bullying no Local de Trabalho* não é exclusivamente de cariz organizacional, podendo existir outras variáveis que possam contribuir com a sua cota parte de explicação do processo de *Bullying no Local de Trabalho*. O *Bullying no Local de Trabalho* será porventura essencialmente um processo de relação diádica entre pessoas, que não se esgota em visões meramente situacionais ou de personalidade, podendo claramente ser interpretada à luz de factores de nível individual, interpessoal, grupal, organizacional ou mesmo social (Hoel & Cooper, 2001; Zapf, 1999b).

As limitações do primeiro modelo proposto por Leymann, promoveram a tentativa de melhor explicação conceptual da parte do investigador norueguês e líder do grupo de investigação da Universidade de Bergen, o Professor Stale Einärsen. Este investigador partiu da constatação de que o *Bullying no Local de Trabalho* existe em

vários tipos de contextos e situações onde podem ocorrer repetidos comportamentos agressivos tendo como alvo uma pessoa que por qualquer razão não se consegue defender deles, e introduziu os conceitos de “*bullying* predatório” e de “*bullying* relacionado com a disputa” (Einärsen, 1999).

Muitas das vezes, nada no comportamento da vítima justifica o comportamento agressivo dos ofensores, pelo que se interpretaria este comportamento como um comportamento unidireccional da parte do predador, sendo por isso esta explicação apelidada de “*bullying* predatório”. O que acontece nestas situações é que a vítima, por acidente, está numa situação em que o predador procura mostrar poder e explorar as vulnerabilidades da vítima. Brodsky (1976) considera que nas organizações o *Bullying no Local de Trabalho* está mais ou menos institucionalizado através de uma gestão em que impera o estilo tirânico de liderança em que o chefe “firme e justo” é aquele que consegue uma gestão de conflitos através da imposição da sua vontade, podendo rapidamente transformar-se em chefe “assediador e injusto”. Pode igualmente acontecer que a vítima por alguma razão, não é aceite como membro de pleno direito dentro do grupo, sendo tratada como um elemento “invasor”, justificando-se então a agressividade dos elementos mais representativos do grupo. Situações como uma aquela uma pessoa do género feminino, tenta fazer parte de uma brigada militar de elite, historicamente dominada por homens e sem história de elementos femininos, pode desencadear comportamentos predatórios dos elementos que se sentem “invadidos por uma estranha” (Gruber, 1998; Østvik & Rudmin, 2001).

Em 1954, Gordon Allport descreveu um processo de passagem ao acto (acto agressivo) da parte das pessoas que por alguma razão estavam frustradas, que pode ilustrar um pouco o carácter predatório do *Bullying no Local de Trabalho*. Existiriam segundo este autor quatro fases em que decorreria este processo: 1) agressividade verbal contra o indivíduo alvo; 2) evitamento da vítima; 3) exclusão e discriminação aberta da vítima; e 4) extermínio (ataques físicos e suicídio). Podemos verificar que a ideia de existência de uma explicação baseada no comportamento predatório do ofensor, não é despropositada, havendo exemplos relacionados quer com certos estilos de liderança mais tirânicos, quer como forma de manter uma homogeneidade de um grupo, quer ainda como resposta a situações de frustração de um determinado grupo (Keenan & Newton, 1984).

A ideia de que existem “pessoas malévolas” ou grupos que hostilizam outros por razões de insegurança retira ao problema do *Bullying no Local de Trabalho* o aspecto relacional. Com efeito, numa problemática tão complicada como a do *Bullying no Local de Trabalho*, ignorar que existem duas partes em confronto, não parece sensato, pelo que uma outra corrente surgiu para explicar este fenómeno – o *bullying relacionado com a disputa*. (Einärsen, 1999; Zapf & Gross, 2001). Segundo esta, é natural que nas relações humanas existam processos relacionais que ocorrem com maior ou menor fluidez, podendo aqui e ali, desencadearem-se situações de comunicação não conseguida, equívocos, mal entendidos, em suma “conflitos de vária ordem”. Estes conflitos são considerados como normais e até necessários ao processo de mudança organizacional, pelo poder criativo e consentâneo com a excelência que este potencia, levando a níveis de performance e aprendizagem organizacional, sendo muito natural que no universo das relações humanas exista o potencial de instabilidade e o conflito (Friedberg, 1995). Fisher (1990), desenvolveu um modelo teórico para melhor compreensão dos conflitos em que assinala três níveis de análise - individual, grupal e intergrupal - organizando as variáveis envolvidas segundo uma certa cronologia: antecedentes (condições prévias que originam o conflito), orientações (atitudes e predisposições das pessoas), processos (comportamentos durante o conflito) e resultados (consequências do conflito). Normalmente existem três alternativas básicas que são capazes de terminar um conflito interpessoal: a resolução, a dominação e a negociação (Greenhalgh, 1987), sendo que a dominação é aquela que se associa ao *Bullying no Local de Trabalho*.

No entanto, os conflitos podem igualmente (se mal geridos) ser potenciadores de “zonas de guerra” no local de trabalho, sendo igualmente destrutivos em termos humanos, em termos organizacionais e em termos sociais. Importa contudo traçar o limite entre o que consideramos como conflito e a existência de uma situação de *Bullying no Local de Trabalho*. Mais do que saber o que é, ou de que modo se desenrola o *Bullying no Local de Trabalho*, torna-se crucial saber com que frequência ou durante quanto tempo isso se verifica (Leymann, 1996a), ou ainda qual a possibilidade de cada uma das partes de defender (Zapf, 1999b). Se durante a fase de escalada de conflito (Pruitt & Rubin, 1986) (ver Figura 2), uma das partes adquire uma posição de inferioridade, aquilo a que poderíamos chamar de conflito interpessoal passa eventualmente a situação de *Bullying no Local de Trabalho*, sendo que a pessoa com

menos poder é a vítima. Segundo este modelo existem três níveis que se desenrolam em 9 fases concretas: 1) Fase do início do conflito em que ainda existe uma tentativa de cooperação e de racionalidade nas relações; 2) Nesta fase a memória do que originou o conflito desaparece e aquilo que alimenta o conflito é a tensão existente entre as partes, deixando de haver comunicação entre ambas, e cada uma contabilizando “aliados” para a sua causa; e 3) Esta última fase é caracterizada por um incremento das ameaças e da violência que se torna aberta, e que pode assumir extremismos de destruição do outro (através do homicídio ou do suicídio). Glasl (1994) sugere que para intervir ao longo desta escalada de conflito, e em particular no *Bullying no Local de Trabalho* (fases 5 a 7) deveríamos usar a *mediação* como principal estratégia. De facto a mediação do conflito parece a forma mais aconselhável para lidar com as partes em situação de *Bullying no Local de Trabalho*, pois o conflito já assumiu contornos de gravidade na escalada, que a mera moderação ou acompanhamento sócio terapêutico não funcionam e a imposição da autoridade ou da lei parece-nos exagerada numa primeira abordagem.

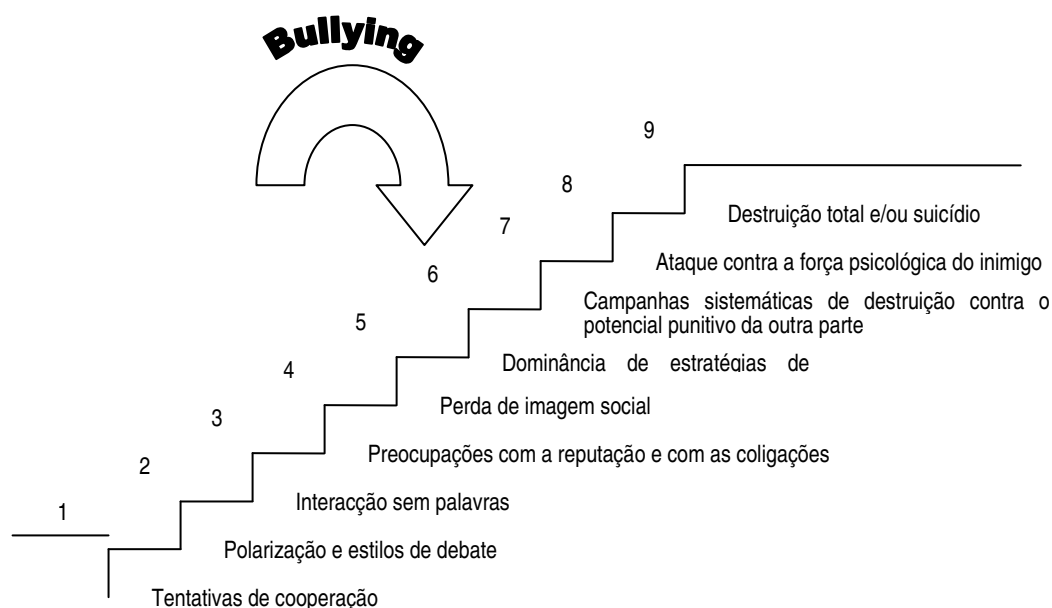


Figura 2. Modelo de Escalada de Conflito.

(Glasl, 1994, p. 57)

Os estudos têm conceptualizado este fenómeno como sendo complexo e acontecendo num *continuum*, existindo evidências estatísticas de que conforme o conflito aumenta de grau de gravidade, assim aumentam as consequências negativas desse acréscimo de severidade. Graus mais baixos de actos negativos são por vezes

designados de “pré-*bullying*”, comparados com “queimaduras do sol” se utilizarmos a metáfora das queimaduras na pele, podendo estes níveis mais baixos de conflito trazer problemas se continuados no tempo, mas normalmente não trazem grande dano e são facilmente recuperáveis. Níveis mais persistentes, e frequentes de actos negativos, são comparados a “queimaduras de 2º grau”, porque causam mais sofrimento e requerem tratamento profissional e intervenção para melhor recuperação. Níveis extremos de actos negativos são comparados com as queimaduras de 3º grau, em que os danos são permanentes e intensos, podendo estar associados a danos psicológicos permanentes, PTSD, aumento de problemas cardíacos e suicídio (Dejours, 1993, 1998; Ferris, 2004; Tehrani, 2003; Virtanen, Vartia, Elovainio, Vahtera & Keltikangas-Jarvinen, 2003; Leymann, 1990; Mikkelsen & Einärsen, 2001).

1.2.1.1. Modelo dos factores predisponentes, motivadores e precipitantes do bullying.

A explicação do fenómeno complexo do *Bullying no Local de Trabalho* é multifactorial e explicado por um conjunto de aspectos que são importantes ter em consideração quando queremos compreender a sua natureza (Zapf, 1999). Para explicar a complexidade desta realidade Denise Salin (1999), uma economista finlandesa, elaborou um modelo que se divide em três grupos fundamentais de factores antecedentes do *Bullying no Local de Trabalho* (Figura 3): 1) *enabling* (predisponentes); *motivating* (motivadores); e 3) *triggering* (precipitantes).

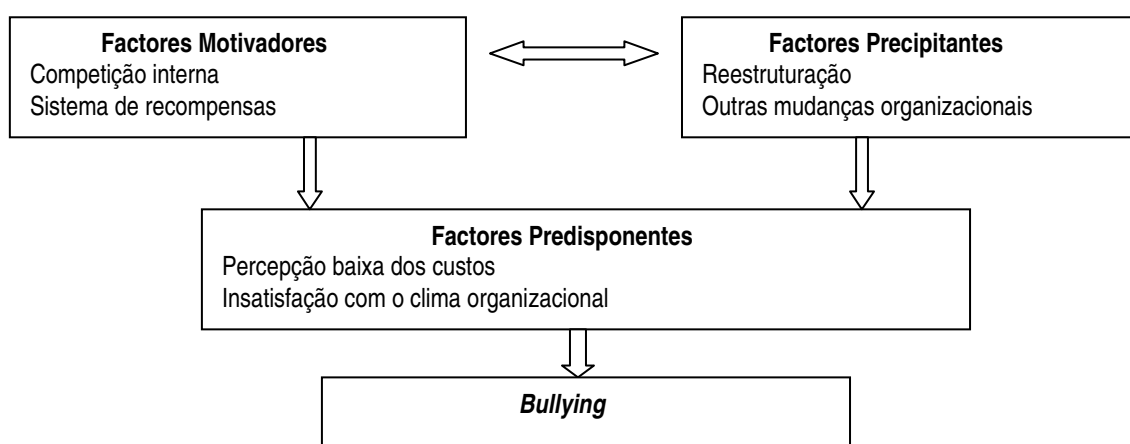


Figura 3. Modelo dos Factores Predisponentes, Motivadores e Precipitantes do Bullying .
(Salin, 2003, p. 1215)

O primeiro grupo de factores (predisponentes) é que deixa que o *Bullying no Local de Trabalho* aconteça, sendo aqui incluídos a presença de uma percepção de poder desequilibrada entre a vítima e o agressor, a percepção por parte do agressor que nada de muito grave lhe acontecerá com este tipo de comportamento, assim como insatisfação com clima organizacional ou a supervisão do trabalho. Estes factores proporcionam o terreno fértil (as estruturas e os processos) para o aparecimento do *Bullying no Local de Trabalho*, ou pelo contrário servem de “filtro protector” do aparecimento do *Bullying no Local de Trabalho*. O segundo grupo de factores refere-se às dimensões causais que tornam vantajoso ao agressor o envolvimento em comportamentos negativos contra determinados alvos avaliados por si como sendo ameaçadores, como sejam a competitividade interna intensa ou um sistema de recompensas orientando por objectivos de conjunto. Por fim, o terceiro grupo de factores do modelo estão associados às mudanças organizacionais, como são exemplo a mudança de chefias, a reestruturação e o *downsizing*.

Embora este modelo seja considerado como bastante pragmático, nomeadamente pela sua associação com aspectos preventivos e de intervenção nas organizações, não deve ser assumido como uma panaceia explicativa do fenómeno de *Bullying no Local de Trabalho*, pois a complexidade desta realidade social, torna a predição de consequências difícil de realizar. Isto é tanto mais verdade quando mais variáveis individuais, organizacionais e sociais jogam o seu papel na dinâmica do processo de *Bullying no Local de Trabalho* (Hubert, 2003).

1.2.1.2 Modelo de trabalho para o estudo e intervenção do Bullying no Local de Trabalho.

Este modelo (ver Figura 4), proposto pelas principais referências internacionais no estudo do *Bullying no Local de Trabalho* Einärsen, 1999; 2000; Einärsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003; Hoel & Cooper, 2001; Lewis & Sheehan, 2003; Zapf, 1999; Zapf, 2004), defende o cariz multicausal do fenómeno de *Bullying no Local de Trabalho*, estando este muito dependente dos níveis de análise que quisermos considerar ou de nosso foco de atenção primário, que pode ser do ponto de vista do comportamento expresso pelo ofensor, ou das percepções, reacções e respostas do alvo dos actos negativos.

Do ponto de vista individual, os autores defendem que a personalidade do ofensor ou da vítima possam estar na origem do *Bullying no Local de Trabalho* ou da sua percepção (Lanza, Kayne, Hicks & Milner, 1991). Do ponto de vista da relação diádica, o desequilíbrio de poder poderá explicar este fenómeno, existindo estudos que consideram que não é raro nas situações de *Bullying no Local de Trabalho* a relação entre um ofensor “brincalhão” com uma vítima “com pouco sentido de humor” (Brodsky, 1976; Collinson, 1988). A escalada do conflito poderá ser também vislumbrada como um nível de análise da relação interpessoal entre ofensor e vítima, assim como o *coping* da vítima para lidar com a situação, que pode ser mais ou menos eficiente. Por outro lado, o *Bullying no Local de Trabalho* também pode ser analisado pelo prisma da relação grupal, em que existe uma manifestação hostil e colectiva de determinado grupo, que se organiza para “perseguir” um dos seus elementos (com menor poder de influência), que por uma variada ordem de razões, num determinado momento não é sentido como pertencendo a um certo “padrão de membro do grupo”.

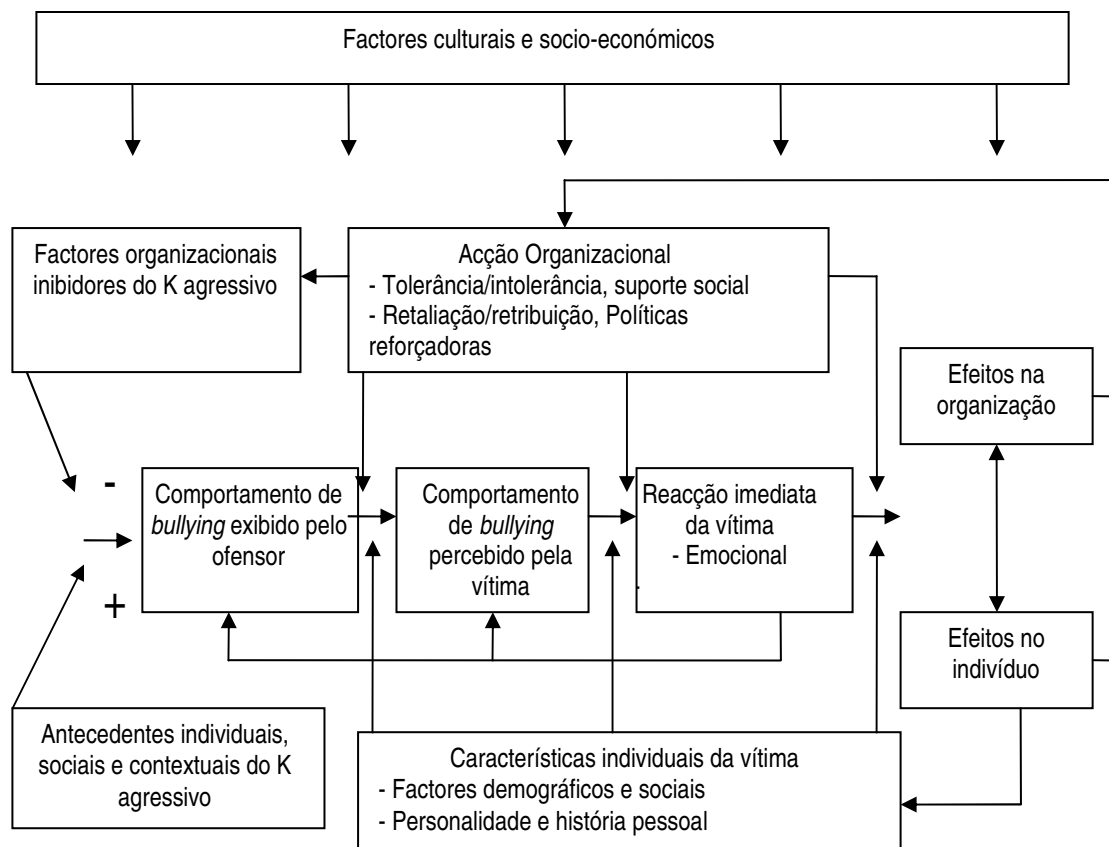


Figura 4. Modelo de Trabalho para a Investigação e Intervenção no *Bullying no Local de Trabalho*.

(Einärsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003, p. 23)

Do ponto de vista organizacional são também muitos os factores que poderão desencadear fenómenos de *Bullying no Local de Trabalho*, que podem passar pela cultura instalada que tolere este tipo de comportamentos (ou mesmo os promova), ou mesmo o clima organizacional altamente competitivo, que fomente um egocentrismo tal que, os trabalhadores se focalizem exclusivamente nos seus próprios interesses e não olhem a meios para os atingir (Fey & Beamish, 2001; Vartia, 1996). Hoel e Cooper (2001) acrescentaram a este modelo o nível social, um nível em que estão envolvidas as culturas próprias dos trabalhadores, assim como os factores económicos, históricos e legais dos seus países. As mudanças da economia global, assim como o seu impacto nas práticas organizacionais, podem estabelecer este “caldo social” que proporciona configurações propícias ao aparecimento do fenómeno de *Bullying no Local de Trabalho*, pelo aumento da pressão e *stress* dos trabalhadores e seus dirigentes. Este modelo claramente distingue a natureza do *Bullying no Local de Trabalho* e das suas causas, da percepção dessas causas e natureza, isto é, separa a identificação objectiva da subjectiva do *Bullying no Local de Trabalho*.

1.2.1.2. Modelo do processo de bullying no trabalho.

Partindo do facto dos modelos propostos por anteriores autores não apresentarem uma visão holística do fenómeno do *Bullying no Local de Trabalho*, Poilpot-Rocaboy (2006), apresenta um modelo que aborda o processo de *Bullying no Local de Trabalho* através de quatro fases distintas. Segundo a autora, o *Modelo da Violência no Local de Trabalho*, proposto por Di Martino e colaboradores (2006), abarca todo o tipo de fenómenos de violência (física, sexual e psicológica), o *Modelo de Prevenção do Bullying* de Hubert (2003) e o *Modelo dos Antecedentes Organizacionais do Bullying* de Salin (2003) focalizam-se em tópicos demasiado específicos, pelo que decide formular o *Modelo do Processo de Bullying no Local de Trabalho* (Figura 5).

O *Bullying no Local de Trabalho* um fenómeno heterogéneo, sendo cada caso um caso único em termos de frequência, de causas ou consequências. Pode acontecer que a personalidade da vítima possa influenciar a sua resposta aos comportamentos de *Bullying no Local de Trabalho* ou ainda, a cultura da organização pode influenciar as respostas da própria organização à situação. Neste sentido os antecedentes podem directamente influenciar os efeitos, sejam eles individuais ou organizacionais. Eis descritas as quatro fases do modelo:

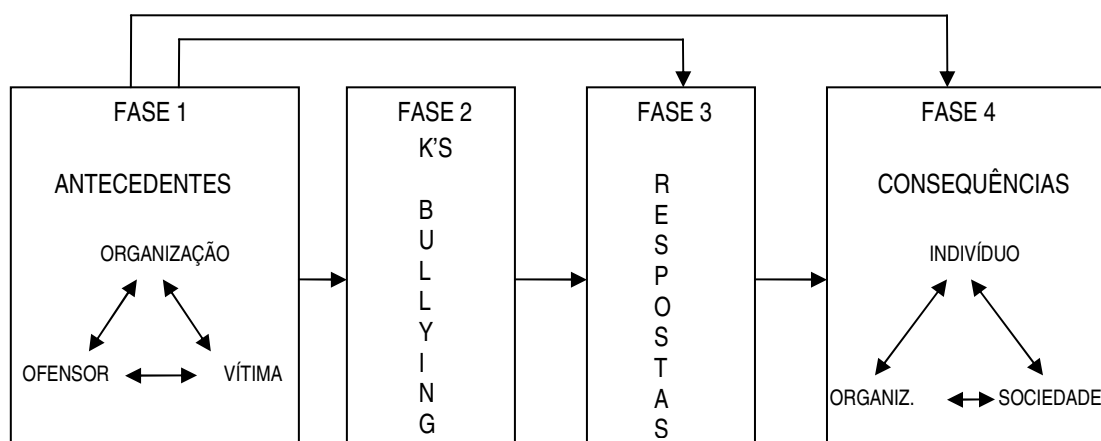


Figura 5. Modelo do Processo de Bullying no Trabalho
(Poilpot-Rocaboy, 2006, p. 4)

Fase 1 – Antecedentes

O *Bullying no Local de Trabalho* emerge da interacção diádica do sujeito com o contexto em que se encontra inserido, existindo factores de multicausalidade na origem deste complexo fenómeno social, contando com elementos de ordem individual (características do ofensor e da vítima) e de ordem organizacional. Será que existe um perfil de traços de personalidade que predizem se um trabalhador será ou não um alvo? Será que poderemos de igual modo encontrar características específicas no *bully*? Ou ainda, será que algumas organizações têm características que tornam mais provável o surgimento de este tipo de comportamentos? A autora considera que a causalidade é de ordem diversa e interactiva.

Fase 2 – Comportamentos de Bullying

Havendo a configuração interactiva dos vários factores antecedentes ao *bullying* surge então o *Bullying no Local de Trabalho*. Mas o que é que podemos considerar como *bullying*? Como é que separamos o normal relacionamento interpessoal, que pode ser conflituoso, de uma situação mais grave e danosa, como o *Bullying no Local de Trabalho*? Parece haver um certo consenso no que diz respeito a esta questão de definição do que é ou não *Bullying no Local de Trabalho* e que passa por identificar a natureza hostil do comportamento, a sua repetição, a sua duração e o impacto negativo nos indivíduos e na organização.

Fase 3 – Respostas ao Bullying

Depois do *Bullying no Local de Trabalho* se manifestar decorrem as respostas pessoais e organizacionais no sentido de lidar com a situação podendo estas ser mais passivas ou activas. O *coping* com a situação pode de facto envolver procura de ajuda da parte da vítima ou mesmo desencadear uma resposta assertiva de carácter confrontativo. Pode ainda de uma maneira mais passiva, passar pelo evitamento da fonte de violência psicológica ou mesmo a simples não reagir. A organização também responde ao *Bullying no Local de Trabalho* de uma forma passiva e activa, quer ignorando as queixas ou as evidências, quer providenciando ajuda, treino, sanções, ou outro tipo de *coping* mais activo.

Fase 4 – Consequências do bullying

Mais uma vez existem consequências para a vítima e para a organização e por extensão à sociedade. Para a vítima em termos da sua saúde física, mental e económica. Para a organização existem efeitos directos e indirectos, que se cristalizam em custos económicos não negligenciáveis. Existem ainda os custos sociais óbvios deste fenómeno, quer em termos da assistência social, dos encargos para o sistema de saúde ou outro tipo de sistemas sociais que sofram o impacto desta problemática.

1.2.2. Outras áreas de estudo.

A falta de consenso e clareza relativa ao conceito de *Bullying no Local de Trabalho* abriram espaço a estudos da parte de investigadores noutras áreas adjacentes a esta problemática, o que tem contribuído para uma melhor compreensão do fenómeno (Beswick, Gore & Palferman, 2006). Estamos a referir-nos a áreas de estudo tais como o *comportamento contraproducente*, o *contrato psicológico*, a *justiça organizacional* ou o *clima psicológico*, áreas que a seguir se analisam em mais pormenor.

Comportamento contraproducente. Será que o *Bullying no Local de Trabalho* equivale ao comportamento anti-social que tem como alvo os trabalhadores? Lau, Au e Ho (2003), efectuaram uma meta-análise sobre os antecedentes do *comportamento contraproducente* (*Conterproductive Behaviour – CPB*) e constataram que muitos dos critérios usados para medir este constructo, podem não ser relevantes para o que

normalmente identificamos como *Bullying no Local de Trabalho*. Eis uma definição deste constructo:

“CPB is defined as any voluntary organizational behaviour that affects an individual’s job performance or undermines organizational effectiveness. The term CPB is often used as equivalent to deviant or antisocial behaviour... the latter refers to any behaviour that brings harm, or is intended to bring harm, to an organization, its employees, or stakeholders (Giacalone & Greenberg, 1997, p.56)”

No entanto, neste estudo foram encontradas variáveis promissoras para uma melhor compreensão do fenómeno do *Bullying no Local de Trabalho*, tais como “a certeza percebida de que vão detectar e punir o comportamento”, dito por outras palavras – qual a probabilidade de adoptar um comportamento contraproducente e não ser apanhado. Esta probabilidade percebida por parte do ofensor fornece algumas pistas de análise para o estudo do *Bullying no Local de Trabalho* (Giacalone & Greenberg, 1997; Rayner & Keashly, 2005).

Contrato psicológico – A crença pessoal relacionada com os termos e as condições de reciprocidade acordadas entre o sujeito e uma outra entidade pode ser uma forma de caracterizar o conceito de contrato psicológico (Poilpot-Rocaboy, 1998, 2002, 2003; Robinson & Rousseau, 1994). Castanheira e Caetano (1999) identificaram cinco dimensões neste constructo: reconhecimento individual, dedicação organizacional, comportamento extra-papel, contrato formal e recompensas monetárias. Do ponto de vista interpessoal podemos considerar que no contrato psicológico, existe a crença implícita de um conjunto de termos e condições respeitantes ao código de conduta no local de trabalho (justiça e relacionamento cordial), podendo haver consequências se este contrato se quebra por alguma razão. A literatura sobre as mudanças globais da economia, que têm substituído o emprego tradicional (e.g. confiança, lealdade, relação a longo termo) por empregos mais competitivos e temporários (e.g. ansiedade, raiva e medo), apresentam reacções próximas ao que consideramos como *Bullying no Local de Trabalho*. O conceito de contrato psicológico tem associado a si uma carga emocional elevada pelo que a sua quebra pode originar um desencadear de comportamentos também eles bastante emocionais. Conway e Briner (2004), citados por (Beswick, Gore & Palferman, 2006) argumentam que existe uma grande associação entre o *Bullying no*

Local de Trabalho e o “contracto psicológico”, pois ambos decorrem das normais interacções humanas que a partir de certo momento correm bastante mal, sugerindo até que se desenvolvam estudos sobre a mudança nos relacionamentos interpessoais, pois neles existe um certo potencial explicativo do fenómeno do *Bullying no Local de Trabalho*. Poderemos nós dizer que o *Bullying no Local de Trabalho* é um acto relacionado com a “traição” numa relação interpessoal?

O conceito de contracto psicológico tem por base a noção de troca, o que normalmente está associado à percepção de justiça nessa troca, assim como na confiança da continuidade da relação. Os estudos parecem apontar uma relação positiva entre o contracto psicológico, o compromisso com a organização (Erllich, 1994), a satisfação com o trabalho e uma baixa intenção de sair da organização, existindo um papel de mediação da parte da confiança e justiça sentida. Será que a confiança e a justiça não poderão constituir-se como variáveis a ter em conta no estudo do *Bullying no Local de Trabalho*? Cooper e Robertson (2001) e Neuman e Baron (2003) afirmam que a traição da confiança depositada conduz a uma forte reacção emotiva (e.g. ultraje, ressentimento, raiva) da parte da pessoa que a sente será que o *Bullying no Local de Trabalho* não poderá ser lido à luz da traição da confiança.

Justiça organizacional – o estudo sobre esta temática tem fornecido igualmente pistas valiosas para uma mais profunda compreensão da problemática (Beswick, Gore & Palferman, 2006). São várias as dimensões da justiça organizacional estudadas que vão desde a justiça distributiva (qual a justiça da distribuição dos resultados), a justiça de procedimentos (a justiça dos procedimentos usados na determinação dos alvos da distribuição de resultados) e ainda tratamento interpessoal no trabalho (Colquit, *et al.*, 2001; Elovainio, Kivimaki & Vahtera, 2002).

O estudo desta última dimensão revelou duas facetas distintas, tais como a justiça interpessoal (grau em que cada um é tratado com educação, dignidade e respeito por aqueles que decidem a distribuição dos resultados) e justiça informacional (explicações providenciadas para a compreensão da forma usada para fazer a distribuição de resultados). Podemos dizer que em síntese existem três tipos de justiça organizacional: a justiça procedimental, a justiça interpessoal e justiça informacional (Colquit, *et al.*, 2001). Será que podemos dizer que a justiça interpessoal está relacionada com o *Bullying no Local de Trabalho*?

Kim e Mauborgne (1997) afirmaram que a justiça pode ser considerada como uma forte ferramenta dos gestores para uma verdadeira passagem do paradigma da economia baseada na produção para uma economia baseada no conhecimento. Gerir com justiça implica atender às dimensões distributiva, procedimental e interaccional (Rego, 2000). A primeira dimensão refere-se à equidade percebida pelo trabalhador em termos de distribuição de resultados em termos de mérito.

A teoria da equidade tem como pressuposto a ideia de que há justiça quando os trabalhadores recebem resultados (*e.g.*, sanções; recompensas) adequados ao seu desempenho, comparando o que dão e o que recebem com o que os outros dão e recebem da organização. Se por qualquer razão o balanceamento que fazem lhes é desfavorável, os trabalhadores têm uma tendência para procurar a equidade quer dando menos à organização (*e.g.*, empenhando-se menos no seu papel) ou por outro lado, criando formas de receber mais da parte da organização (*e.g.*, exigindo um salário maior, retirando bens da organização). Segundo Rego (2000), a justiça procedimental diz respeito aos mecanismos usados nas decisões e na afectação de recompensas, possuindo facetas tais como a transparência e a participação dos trabalhadores no processo.

Em termos de justiça interaccional, esta diz respeito à relação entre níveis hierárquicos e implica respeito, orientações claras, honestidade e ética relacional, assim como verdadeira preocupação pelos direitos dos trabalhadores. Os trabalhadores parecem com elevada hostilidade quando esta última dimensão não se verifica, mesmo quando as outras estão presentes, pelo que uma situação de conflito pode existir e escalar até níveis altos.

Diversos campos de investigação no âmbito da psicologia ocupacional tem-se debruçado sobre a problemática do *Bullying no Local de Trabalho*, trazendo informação crucial para uma melhor compreensão deste complexo fenómeno social, sendo oriundos de áreas como a organização e gestão, o abuso de substâncias, a saúde pública, a sociologia, a medicina e o direito, entre outras (Keashley & Jagatic, 20003).

1.3. Evidências Empíricas e Custos Económicos do *Bullying*

1.3.1. Evidências Empíricas do *Bullying no Local de Trabalho*.

Uma das questões que se torna pertinente responder é relativa aos dados da frequência, da duração, das diferenças de género, do número de ofensores e dos seus estatutos organizacionais (assim como das vítimas) e do tipo de categorias de *Bullying no Local de Trabalho*. Os vários estudos que se têm realizado na Europa têm por base razões essencialmente de ordem pragmática, já que os esforços para desenvolver medidas para combater este fenómeno nas organizações, dependem dos dados fidedignos que possamos ter. O problema é que a frequência do *Bullying no Local de Trabalho* depende bastante da forma como este é medido (Hoel *et al.*, 1999), pelo que os resultados encontrados pelos investigadores parecem ao observador mais descuidado pouco consistentes e até exageradamente diferentes. Parte do problema reside na dificuldade que tem havido entre os investigadores no consenso relativamente ao constructo. Contudo, uma larga maioria dos autores está de acordo com a definição que se segue, e que foi fruto de um trabalho de duas décadas de melhoria com os aportes dos principais centros de investigação neste domínio (Einärsen & Skogstad, 1996; Leymann, 1996a; Zapf, 1999):

Bullying no trabalho significa assediar, ofender, excluir alguém socialmente ou afectar negativamente as suas tarefas no trabalho. Para que se possa designar alguém como sendo vítima de bullying (ou mobbing) numa determinada actividade, a interacção ou processo deve ocorrer de forma repetida e sistemática (e.g. semanalmente) e durante um certo período de tempo (e.g. cerca de 6 meses). O bullying é um processo progressivo em que a pessoa se confronta com uma posição de inferioridade e se torna alvo sistemático de actos socialmente negativos. Há que distinguir claramente o conflito da situação de bullying, não podendo este último ser um episódio isolado ou as partes envolvidas no conflito tiverem a mesma força e poder. (Einärsen & Skogstad, 1996, p.2).²

Paoli e Merllié (2001) afirmam que dos 150 milhões de trabalhadores da União Europeia cerca de 9% (13 milhões) são vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* (qual a definição usada?). De acordo com os mesmos autores o *Bullying no Local de Trabalho* é mais habitual no sector dos serviços (14%), no sector da administração pública (13%) e na restauração (12%), sendo as mulheres (10%) mais afectadas do que os homens (8%), e havendo indícios de que em Portugal a violência seria menor que nos

² Tradução livre do autor

outros países comunitários (4% comparativamente a uma média europeia de 9%), o que não nos parece muito credível já que, no nosso país estão identificados factores que aumentam o risco de este fenómeno ocorrer com maior frequência como é exemplo a precariedade do emprego e a conjuntura económica, não sendo de ignorar a dificuldade de medir e comparar a nossa realidade devido a múltiplas conceptualizações do fenómeno.

Por outro lado, há efeitos na saúde da vítima que não podem ser ignoradas (47% dos vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* referiram queixas associadas aos *stress*) e efeitos na organização (34% apresentam elevado absentismo). Di Martino, Hoel, Einärsen e Cooper (2003), afirmam que genericamente a administração pública é a mais atingida por este flagelo social, explicando este facto pela menor mobilidade existente no sector público em relação ao sector privado, o que implicariam uma intensidade de interacção e duração no tempo que poderiam desencadear escaladas nos conflitos interpessoais (Hubert & Van Veldhoven, 2001; Zapf, 1996; Zapf *et al*, 2003). Eventualmente a explicação reside na estrutura mais autocrática do sector público, muitas vezes regidificado em procedimentos burocratizantes e com estruturas muito hierarquizadas.

Leymann (1992) encontrou uma prevalência na ordem dos 3.5% da população sueca na década de 80. A Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e Trabalho (1997) relata que o *Bullying no Local de Trabalho* pode afectar 12 milhões de trabalhadores na Europa comunitária, com uma incidência de 10% em trabalhadores temporários. Num relatório mais recente da mesma fundação alguns países apresentam subidas de *Bullying no Local de Trabalho* acentuadas, como é o caso da vizinha Espanha (passa de 5.5% em 1997 para 11.4%). Estimativas da Organização Internacional do Trabalho (1998) apontam uma prevalência de *Bullying no Local de Trabalho* na Europa de 5.0% e após um ano, um aumento para 7% (ILO, 2000).

Di Martino (2002) depara-se com uma situação em que se torna muito difícil saber dados fidedignos da prevalência de *Bullying no Local de Trabalho*, pois esta varia de 1% a mais de 50% nos estudos publicados na medida em que depende bastante do método utilizado, do sector estudado, assim como do país onde se estuda o fenómeno. Quando o *Bullying no Local de Trabalho* é avaliado a partir de uma definição mais precisa, e refere-se a uma experiência regular, durante um certo período de tempo e

provoca consequências inequívocas nas vítimas e na organização, as estimativas de prevalência têm uma variabilidade menor. Em 2003, Di Martino, Hoel e Cooper adiantam algumas características que as investigações deveriam seguir para que os dados não fossem tão variáveis: 1) consenso sobre a definição do constructo em avaliação; 2) populações claramente definidas, 3) medidas objectivas e subjectivas bem operacionalizadas; 4) clarificação sobre a duração da experiência; 5) boas práticas de identificação e queixas, e 6) possibilidade de comparação com outros estudos.

Nos EUA a investigação deste tópico tem perspectivas diferentes das observadas na Europa, existindo contudo estudos na área do *abuso emocional* em trabalhadores de escolas (e.g., Keashly, Trott & MacLelean, 1994; Lutgen-Sandvik, 2003), artigos nos meios de comunicação social e livros de auto-ajuda tais como *Brutal Bosses* (Hornstein, 1996), *Mobbing Emotional Abuse in the American Workplace* (Davenport *et al.*, 1992) entre outros. Digno de saliência foram os trabalhos de Gary Namie (psicólogo das organizações e de Ruth Namie (psicóloga clínica) que tendo publicado dois célebres livros sobre o tema, criaram a uma fundação - *Work Trauma Institute* (Namie & Namie, 1999, 2000) que tem realizado um trabalho extraordinário no estudo e intervenção do *Bullying no Local de Trabalho* (Lutge-Sandvik, Tracy & Alberts, 2004). Um estudo em Michigan encontrou cerca de 20% dos trabalhadores sujeitos cinco ou mais comportamentos diferentes de abuso emocional no trabalho (Keashly & Jagatic, 2003). Uma outra investigação (Northwest National Life Insurance Survey, 1993), revelou que um a quatro, de um total de 600 trabalhadores a tempo inteiro foram vítimas de assédio, ameaçados ou vítimas de ataque físico no último ano. Estudos no sector da saúde revelaram que o pessoal de enfermagem estava a uma percentagem extrema de a abuso verbal no local de trabalho, sendo que 91% das chefias de enfermagem e 97% das enfermeiras eram sujeitos a este tipo de abuso.

Ângelo Soares (2004), numa investigação conduzida através de uma central de sindicatos do Québec no Canadá, revela que um em cada três trabalhadores sente os efeitos do *Bullying no Local de Trabalho*. Este estudo encontrou evidências de que 11% dos trabalhadores canadianos estavam a viver uma situação de *Bullying no Local de Trabalho*, 18% já tinham passado por essa experiência no último ano e 6% tinham sido testemunhas de situações de abuso.

Alguns autores administram os seus questionários e estabelecem um ponto de corte, acima do qual consideram o sujeito vítima de *Bullying no Local de Trabalho* (e.g. Björkqvist, Østerman & Lagerspetz, 1994), sendo a prevalência encontrada de vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* na ordem dos 10 a 17%. Outros investigadores utilizam estratégias próximas à de Heinz Leymann, que elaborou um questionário de 45 itens – *Leymann Inventory of Psychological Terrorization* (LIPT), ou ainda o *Negative Acts Questionnaire* (NAQ) de Einärsen e Raknes de 1997. Para estes últimos, para ser considerado vítima de *Bullying no Local de Trabalho*, o sujeito teria que pelo menos assinalar um ou dois dos itens com a frequência de pelo menos uma vez por semana e a duração pelo menos durante seis meses. Estes estudos apontam genericamente dados estatísticos que rondam os 3 a 7% de vítimas de *Bullying no Local de Trabalho*, sendo que um estudo preliminar de adaptação do NAQ para a população portuguesa encontrou valores ligeiramente superiores com cerca de 8.1% de sujeitos vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* numa amostra de 258 sujeitos (Araújo, McIntyre & McIntyre, 2004a, 2004b). Outros, ainda, perguntam directamente se a pessoa tem sido vítima de *Bullying no Local de Trabalho* nos últimos seis meses (e.g. Rayner, 1997), levando esta abordagem a números bastante elevados (10 a 25%), já que as pessoas tendem a contabilizar alguns actos negativos menores como sendo *Bullying no Local de Trabalho*, quando na verdade não é isso que acontece. Outros estudos, têm fornecido uma definição exacta do que é o *Bullying no Local de Trabalho* e de seguida pergunta-se à pessoa se ela se insere nessa categoria, sendo regularmente encontrado 1 a 4% de vítimas de *Bullying no Local de Trabalho*. A utilização de medidas, quer objectivas (usando um questionário que mede a experiência de actos negativos), quer subjectivas (oferecendo uma definição geral combinada com questões sobre a frequência e a duração), parecem ser de grande fiabilidade e validade (Mikkelsen & Einärsen, 2001; Ones, Viswesvaran, Schmidt & Reiss, 1994; Salin, 2001), pelo que se apresentam como formas cientificamente interessantes de medição do constructo.

Nos Estados Unidos da América foi elaborado um estudo através de entrevistas³ com 7740 participantes sobre *Bullying no Local de Trabalho*, sendo os seus resultados muito interessantes. Usando uma definição a seguintes definição de *Bullying no Local de Trabalho* “repetidas manifestações de abuso em termos verbais e comportamentais (ameaça, humilhação, intimidação, etc), assim como sabotagem que

³ <http://www.workplacebullying.org/research/WBI-Zogby2007Survey.html>

interfere no trabalho, ou a combinação das três”. As principais conclusões do estudo remetem para a descoberta que 37% de todos os trabalhadores foram vítimas de *Bullying no Local de Trabalho*, que a maioria dos agressores são os chefes (72%), que a maioria das vítimas são mulheres (57%), que o *Bullying no Local de Trabalho* é mais 4 vezes mais comum do que o comportamento discriminatório legislado como sendo assédio (definição de assédio mais restricta), que a maioria dos empregadores ignoram o problema (62%), que a maioria das vítimas sofrem de problemas de saúde relacionados com o *Bullying no Local de Trabalho* (45%), que muitos trabalhadores não informam os empregadores do sucedido (40%) e que só 3% das vítimas é que envereda pela via judicial.

Em Portugal, a investigação na área do *Bullying no Local de Trabalho* é escassa (Araújo, McIntyre & McIntyre, 2004b, 2005; Di Martino, Hoel & Cooper, 2003), existindo trabalhos na área do Direito (Pereira, 2008) da Gestão (Vilas-Boas, 2003; Verdasca, 2009), da Medicina (Ferrinho, Biscaia, Fronteira, Craveiro, Antunes, Conceição, Flores & Santos, 2003), da Enfermagem (Sá, 2008) e da Psicologia (Araújo, McIntyre, & McIntyre, 2004a, 2006, 2007, 2008), mas nos últimos anos tem surgido um grupo de investigadores que têm procurado aprofundar o nosso conhecimento no que respeita a esta área científica.

Cowie e colaboradores (2000) apresentaram um estudo elaborado em vários países em que os resultados sobre a frequência do *Bullying no Local de Trabalho* no nosso país são da ordem dos 33.5%. Estes dados baseiam-se na avaliação subjectiva dos participantes no estudo depois de serem confrontados com uma definição de *Bullying no Local de Trabalho*. Pinuel e Zabala (2002) publicaram um estudo comparativamente entre vários países europeus e revelam que cerca de 16% dos sujeitos estudados estão expostas a comportamentos de intimidação, sendo que 45% revelam ter assistido a situações desta natureza, apontando os patrões como sendo os mais abusadores (82%) contra 16% dos colegas de trabalho. Esta situação de *Bullying no Local de Trabalho* prolonga-se por mais de um ano (47% dos casos) e em 30% dos casos por mais de dois anos. Os comportamentos mais relatados são: “serem atribuídas tarefas insignificantes ou abaixo das suas competências, serem submetidos a pressões exageradas e serem submetidos a desvalorização sistemática”. O mesmo estudo aponta Portugal como tendo as menores taxas (4%) em termos de *Bullying no Local de Trabalho*, só igualada pela Itália e claramente inferior à média da UE (9%). Segundo a Inspeção Geral do

Trabalho - IGT (2001), 57 (8%) dos 7013 casos sancionados pela IGT por violação das empresas da legislação sobre a saúde e segurança, eram referentes a *Bullying no Local de Trabalho*, o que nos remete para a tese de que estes dados possam estar a ser influenciados pela baixa consciência social em Portugal no que respeita ao fenómeno do *Bullying no Local de Trabalho*.

Ferrinho e colaboradores (2003) realizaram um estudo no sector da saúde que procurou caracterizar o tipo de violência mais frequente e mais grave em termos de consequências nos profissionais de saúde (ver Tabela 2).

Tabela 2

Violência Observada no Último Ano no Hospital e no Centro de Saúde

Tipo	Hospital (N=277)				Centro de Saúde (N=221)			
	Como Vítima		Como Testemunha		Como Vítima		Como Testemunha	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Verbal	74	27.4	--	--	111	51	113	55
Bullying	43	16.5	--	--	50	23	41	20
Discriminação	21	8.0	21	8.1	2	4%	11	5
Violência Física	7	2.6	--	--	7	3	7	4
Assédio Sexual	7	2.6	--	--	2	1	1	.5

Fonte: (adaptado de Ferrinho *et al.*, 2003, p. 5)

Partindo de uma metodologia baseada na análise de documentos, da administração de um questionário, da análise de caso e da entrevista com vários intervenientes, chegaram aos seguintes resultados: a violência verbal é o tipo mais frequente de violência psicológica; a discriminação com resultados pouco frequentes é percebida pelos entrevistados como sendo subestimada; a violência parece ser mais frequente nos Centros de Saúde relativamente aos Hospitais; nos Centros de Saúde todos os tipos de violência são mais frequentes contra as mulheres enquanto nos Hospitais os homens são as vítimas mais habituais. O mesmo estudo conclui que a violência é frequente mas pouco declarada em termos oficiais através de relatórios de análise de incidentes. O estudo revela que no Hospital (*N*=277) as vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* são da ordem dos 16.5% enquanto no Centro de Saúde, a amostra (*N*=221) apresenta uma percentagem de vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* de 23%, havendo 20% da amostra a afirmar ter testemunhado o fenómeno de perseguição com colegas.

Luís Sá (2007) apresentou um estudo tendo como amostra profissionais da enfermagem do Norte de Portugal ($N=416$) provenientes das áreas de Oncologia, Saúde Mental e Psiquiatria, um Hospital Geral, assim como alunos de especialização em enfermagem. A amostra era na grande maioria constituída pelo género feminino (78%) com idades jovens ($M= 33.8$ anos), vivendo casados ou em união de facto (57.9%), licenciados na maioria (94.5%) e trabalhando por turnos (88.2%). Usando a versão portuguesa do NAQ-R (Araújo, McIntyre & McIntyre, 2004), Luís Sá recolheu informação usando três critérios diferentes de identificação de vítimas de assédio: i) cotar como sendo vítima (diária ou semanalmente) em pelo menos um dos 22 itens da escala; ii) identificar-se como vítima depois de fornecida uma definição de vítima de *Bullying no Local de Trabalho* no trabalho; e iii) a conjugação dos dois critérios anteriores em simultâneo. Os dados por si recolhidos indicam percentagens de 16.6% para o primeiro critério, 7.5% para o segundo e 4.1% para o critério mais conservador. Os actos negativos por si encontrados em maior frequência foram aqueles mais relacionados com a profissão (ocultar informação, ser obrigado a exercer funções abaixo do seu nível de competência, ser exposto a uma quantidade excessiva de trabalho, berrarem-lhe ou ser alvo de explosões de raiva, ignorarem os seus pontos de vista e comportamentos de intimidação). Segundo este estudo os assediadores são na sua maioria mulheres mais velhas e de uma posição hierárquica superior, tendo acontecido normalmente depois de uma mudança organizacional significativa (Skogstad, Matthiesen & Einärsen, 2007). As pessoas identificadas como sendo vítimas geralmente recorrem ao apoio da família, colegas e amigos e muito raramente os profissionais de recursos humanos, os sindicatos ou os profissionais de saúde ocupacional. O mesmo autor encontrou uma relação forte entre o *Bullying no Local de Trabalho* e a insatisfação laboral, a pior saúde mental e a intenção de abandono do emprego. Nos seus resultados destaca-se ainda uma contribuição significativa (3% em 20% da variabilidade explicada pelo modelo de regressão) do *Bullying no Local de Trabalho* para a exaustão emocional dos trabalhadores, assim como um impacto mais severo do *burnout* na saúde mental dos trabalhadores (relativamente ao *Bullying no Local de Trabalho*).

Ana Verdasca (2009), num estudo de carácter quantitativo e qualitativo levado a cabo no sector bancário português ($N=561$) e usando uma versão modificada do NAQ (versão longa), apresentou os seguintes conclusões do estudo: 1) o nível de incidência

de assédio moral de carácter severo ascende a 5,9% (subjectivo) e a 39,8%, do ponto de vista comportamental, 2) identificaram-se três dimensões de assédio (assédio relacionado com o trabalho, assédio organizacional e assédio pessoal); 3) identificou uma associação positiva entre *stress* laboral, comportamentos políticos, atribuição de prémios e recompensas, grandes mudanças organizacionais e assédio moral no trabalho; e 4) identificou uma associação negativa entre comportamentos de cidadania organizacional e assédio moral no local de trabalho.

A exposição a actos negativos no local de trabalho (e.g. gritos, humilhações, insultos) é relativamente comum em várias organizações, na medida em que os trabalhadores são confrontados com intensos stressores sociais no decorrer das suas actividades diárias, havendo autores a sugerirem percentagens de cerca de vinte por cento de trabalhadores expostos a estas situações de forma ocasional (e.g. Hoel & Coper, 2000; Hubert & Van Veldhoven, 2001; Zapf & Gross, 2001).

A cultura do medo, isto é, as práticas de gestão de recursos humanos, que têm na sua origem condições ameaçadoras face ao comportamento organizacional, estão presentes em certas organizações que aprenderam a funcionar desta forma hostil de gestão, mas que também já tomaram consciência dos efeitos nefastos que esta cultura pode implicar, se os gestores não substituírem por outra forma mais positiva de gestão⁴.

Os dados até então encontrados na literatura podem estar a ser exagerados (quer no sentido positivo quer no negativo) por múltiplas razões. Pode ocorrer que, dos estudos efectuados não se garanta a aleatorização das amostras, havendo eventualmente uma propensão maior para as vítimas responderem ao questionário, o que conduziria a uma frequência maior de *Bullying no Local de Trabalho*. Inversamente, poderíamos julgar que os números são subestimados pelo facto das pessoas não quererem admitir que estão a ser vítimas, ou não quererem admitir a sua dificuldade de lidar com a situação. Se tivermos como verdadeiros os dados encontrados em termos epidemiológicos mais positivos (na ordem dos três por cento) e sabendo do impacto nos outros colegas que testemunham o *Bullying no Local de Trabalho*, ou mesmo outros que indirectamente sofrem o impacto destes actos negativos, deparamo-nos com uma realidade demasiado grave para não a ter em consideração em termos preventivos e correctivos (Einärsen, 1996; Zapf, Einärsen, Hoel & Vartia, 2003).

⁴ http://www.administradores.com.br/noticias/cultura_do_medo_e_motivacao/4948/ acedido em 3 de Fevereiro de 2009

No que respeita à *duração* do *Bullying no Local de Trabalho*, podemos considerar que este é um critério que serve muitas vezes para diferenciar aquilo que são conflitos e discussões habituais nas organizações, da vitimação por *Bullying no Local de Trabalho*. Os estudos apontam que o *Bullying no Local de Trabalho* é um conflito de longa duração e que está correlacionado positivamente com o número de predadores envolvidos (Zapf, 1999). Se considerarmos as amostras representativas que têm sido medidas quer na Suécia (Leymann, 1996a) quer na Noruega (Einärsen & Skogstad, 1996), a média ronda os 15 a 18 meses respectivamente, embora muitos estudos apontem situações de *Bullying no Local de Trabalho* que duram vários anos (principalmente no sector público), o que contribui para a crença de que este fenómeno não é episódico e a curto prazo.

Os dados também parecem apontar as mulheres como sendo as maiores vítimas e os homens como sendo os maiores abusadores (Hoel *et al.*, 1999), embora os estudos necessitem de maior solidez e profundidade (Vartia & Hyyti, 2002). Como já afirmamos anteriormente, o *Bullying no Local de Trabalho* é um fenómeno de imposição da força de alguém que a tem (à força), a alguém que por qualquer razão num determinado momento se encontra inferiorizado para fazer face a esta força sentida (Einärsen *et al.*, 2003). Como normalmente as mulheres estão hierarquicamente numa posição de menor poder, sofrem eventualmente mais por pertencer a esta categoria inferior na hierarquia (Davidson & Copper, 1992). Múltiplos estudos nos países escandinavos têm apontado as mulheres como sendo claramente mais vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* comparativamente aos homens (Bjorkvist *et al.*, 1994b; Einärsen, 2002; Leymann & Gustafson, 1996; Mikkelsen & Salin, 2001; Niedl, 1995; O'Moore *et al.*, 1998; Vartia, 1993; Zapf, 1999), embora esta diferença não seja assim tão nítida nos estudos efectuados no Reino Unido (Hoel & Cooper, 2000; Rayner, 1997). Os dados do estudo de Ferrinho e colaboradores (2003), no que respeita ao *Bullying no Local de Trabalho*, revelam que o *Bullying no Local de Trabalho* existente na amostra hospitalar estudada ($N=277$) revela uma percentagem maior de homens como vítimas (33%) em relação às mulheres (15%), resultado que inverte a direcção na amostra do Centro de Saúde que revela que os homens (14%) são menos vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* comparativamente às mulheres (25%). Ora, os estudos disponíveis na literatura são maioritariamente efectuados em organizações maioritariamente femininas, tendo esta

população maior tendência para responderem a este tipo de inquéritos, o que nos poderá induzir em erro na estimação diferencial de género (Hadjifotiou, 1983).

A literatura não tem suportado muito a ideia de que a mulher por ser produto de uma socialização diferenciada (menor pendor agressivo e assertivo e educada para ser mais submissa), esteja mais em risco em termos de *Bullying no Local de Trabalho* do que o homem, podendo aqui outras variáveis tomar um papel mais preponderante. Se as mulheres são tipicamente mais vítimas, será que os agressores são tipicamente homens? A evidência de facto parece ser consistente na solidificação da ideia de que os homens estão mais na “pele de ofensores” do que as mulheres, em termos de *Bullying no Local de Trabalho* o que vai de encontro aos resultados encontrados nos estudos sobre o *Bullying no Local de Trabalho* em contexto escolar (Olweus, 1994; Zapf, *et al.*, 2003), embora os homens adotem actos negativos mais directos como gritar e humilhar, do que actos indirectos como espalhar boatos ou excluir socialmente alguém. O facto de mais homens do que mulheres estarem na posição de supervisão e chefia, contribuirá também para que estes estejam mais ligados a papeis onde podem exercer o seu poder de maneira perversa, fazendo-a na maioria das vezes de forma isolada.

Uma questão que se tem difundido em termos dos trabalhos publicados na área é que as pessoas que assumem papéis de menor relevância nas organizações (colarinhos azuis) estariam mais propensos a ser vítimas do que aqueles que assumem níveis hierárquicos superiores (colarinhos brancos), o que tem sido combatido por Hoel e colaboradores (2001), pois acreditam que os trabalhadores em posições mais elevadas na hierarquia podem se posicionar igualmente em situações de desequilíbrio de forças. Muito mais estudado do que o estatuto das vítimas na organização é o estatuto dos ofensores.

Os estudos realizados no Reino Unido (Cowie, *et al.*, 2001; Hoel *et al.*, 2001; Rayner, 1997), apontam os superiores hierárquicos como estando mais na “pele de agressores”, enquanto estudos escandinavos dividam este “mérito” entre os colegas e os superiores (Boye & Slora, 1993; Einärsen & Skogstad, 1996; Leymann, 1993; Slora, 1989). Mais raro, mas ainda assim possível, é o papel de agressor ter como origem o subordinado em relação superior (o poder informal tem normalmente menos peso relativamente ao formal). A situação habitual quando isto acontece, é o subordinado estar a hostilizar o superior em associação com outros, quer subordinados quer pares do

superior ou mesmo a direcção, que por alguma razão não o apoiam e que por isso o deixam numa posição de vulnerabilidade (Paice, Aitken, Houghton & Firth-Cozens, 2004). O *Bullying no Local de Trabalho* encontra-se em todas os níveis da organização, embora as chefias e os colegas se encontram como os mais “predadores”. Pode ser um conflito entre duas pessoas, mas ao longo do tempo existe a tendência para se alargar a cada vez mais pessoas e áreas da organização e a tendência avaliada nos países da UE de 1995 a 2000 é de claro crescimento (Di Martino, Hoel & Cooper, 2003).

1.3.2. Custos económicos do *Bullying no Local de Trabalho*.

“As we move into the 21st century the world’s population will face enormous challenges to contain health care costs, on the one hand, and improve the quality of life on the other” (Chu, Breucker, Harris, Stitzel, Gan & Dwyer, 2000, p166).

O *Bullying no Local de Trabalho* constitui um problema à escala mundial, sendo perspectivado pela Organização Mundial do Trabalho (OIT), (European Agency for Safety and Health at Work, 2006) como sendo uma das consequências da *Era da Globalização*, que desencadeará um conjunto de problemas psíquicos relacionados com a gestão da organização de trabalho associadas a políticas neoliberais.

Devido ao facto de o *Bullying no Local de Trabalho* aumentar o *stress* e reduzir o bem-estar no trabalho (McCarthy, Sheehan, & Kearns 1995, Leymann, 1996a; McCarthy, Sheehan, Wilkie & Wilkie 1998; McCarthy, Rylance, Bennett, Zimmerman 2001; Di Martino, *et al.* 2003; Einärsen & Mikkelsen 2003; Djurkovic, McCormack & Casimir, 2004; Matthiesen & Einärsen 2004; Nielsen, *et al.* 2004), a produtividade (Ayoko, Callan & Hartel 2003, Hoel, Einärsen & Cooper 2003) e influenciar a intenção de deixar o emprego (Djurkovic, *et al.* 2004), é um fenómeno altamente custoso quer ao nível dos danos à saúde dos trabalhadores quer ao nível da competitividade organizacional.

Os estudos efectuados na Europa e nos EUA têm conduzido à obtenção de cifras assustadoras, na ordem dos milhões de trabalhadores sujeitos a este tipo de violência, o que nos EUA tem originado indemnizações milionárias em favor das vítimas, o que aparece como um dos maiores riscos financeiros das organizações (Guimarães & Rimoldi, 2007). A Wal-Mart foi condenada a pagar 50 milhões de dólares a uma trabalhadora que foi declarada como vítima de *Bullying no Local de*

Trabalho pelo tribunal, em consequência de comentários tidos sentidos como chocantes sobre a sua corpulência. No Estado da Florida, uma empresa foi condenada a pagar uma indemnização de 237 mil dólares a um gestor que foi assediado pelo superior hierárquico (Guimarães & Rimoldi, 2007), mais recentemente no Reino Unido, uma trabalhadora do maior Banco Alemão foi indemnizada em mais de um milhão de Euros por ter sido provado que tinha sido vítima de *Bullying no Local de Trabalho* numa das dependências em Inglaterra (Rayner, 2006).

Os efeitos do *stress*, da injustiça e dos estados emocionais negativos dos trabalhadores assediados trazem mais tarde ou mais cedo danos gravosos na eficiência e produtividade organizacional. A história da psicologia é fecunda em investigações que sustentam a ligação entre o *stress* e o desempenho (Cruz, 1997; Yerkes & Dodson, 1908). Sabemos que os actuais ambientes de trabalho são genericamente stressantes, mas quando o *stress* é demasiado elevado a performance decai, sendo aconselhável para uma boa performance uma dose moderada de *stress* (Barlow, 2002; Cruz, 1997). Com maior *stress* o nível de concentração do trabalhador baixa, o que pode aumentar o risco de acidentes de trabalho (com custos pessoais e organizacionais elevados), ou ainda podem reduzir a produtividade do trabalhador.

O *stress* contínuo está também associado a problemas vários em termos de saúde, de abuso de substâncias, menos paciência e maior propensão para a agressividade (Ramos, 2001; Tedeschi & Felson, 1993). Estima-se que em média um milhão de trabalhadores falte um dia de trabalho por ano, por motivo de queixas relacionadas com o *stress* (American Institute of Stress, 2007), e que na indústria se perca 300 biliões de dólares anualmente devido ao *stress* no trabalho (Di Martino, Hoel & Cooper, 2003). A percepção de injustiça por parte dos trabalhadores conduz a uma panóplia de comportamentos e sentimentos (e.g. sabotagem, vingança, vandalismo, obstrução, cinismo, desconfiança, rumores, rotatividade, etc) altamente lesivos ao interesse das organizações, representando estes comportamentos custos directos e indirectos na empresa (Bradfield & Aquino, 1999; Giacalone & Knouse, 1990; Sheridan, 1992).

As emoções negativas parecem ter igualmente um impacto negativo na produtividade dos trabalhadores como é o exemplo de uma redução da capacidade criativa (Carnevale & Isen, 1986; Isen, Daubman, & Nowicki, 1987; Isen, Johnson, Mertz, & Robinson, 1985; Sheehan & Jordan, 2003), ou de menor cidadania

organizacional e confiança nos outros (Isen & Baron, 1991; Isen, Clark, & Schwartz, 1976; Levin & Isen, 1975). Embora existam problemas de medida na avaliação dos custos associados ao *Bullying no Local de Trabalho* nas organizações, o *Bullying no Local de Trabalho* é altamente lesivo dos interesses pessoais e organizacionais. O *Bullying no Local de Trabalho* desencadeia efeitos psicológicos altamente lesivos do bem-estar dos trabalhadores (ansiedade, depressão, somatização, agressão, medo e desconfiança, perda da capacidade de resolução de problemas, isolamento, deterioração de relacionamentos e PTSD), o que conduz invariavelmente a perdas financeiras graves para as organizações (Di Martino, Hoel & Cooper, 2003).

A violência psicológica provoca danos em termos imediatos e a longo termo, com disfunções ao nível relacional, da organização de trabalho e do ambiente de trabalho, sendo que esta violência possa ser directa, indirecta ou intangível, em termos de custos organizacionais. Os custos directos estão associados a acidentes de trabalho, incapacidades, doença, morte, absentismo e rotatividade (um estudo na Finlândia mostrou que as vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* apresentavam mais 26% de baixas médicas do que aquelas que não eram vítimas).

Os custos indirectos incluem: redução da satisfação laboral, baixo moral, baixo comprometimento com o trabalho, baixa eficiência, baixa performance e baixa produtividade. Os custos intangíveis estão relacionados com o impacto na imagem da organização, na criatividade, no clima organizacional, na abertura à mudança, na construção de conhecimento e na continuidade de aprendizagens, que como se pode constatar são essenciais à competitividade, não podendo ainda ignorar o poder da combinação destes factores (ver Figura 6).

Em 1999 a Comissão Europeia estimou que na UE, o custo do *stress* seria de 20 biliões de Euros cada ano, enquanto nos EUA este número é na ordem dos 350 biliões de dólares, tendo um valor atribuído à violência de 35,4 biliões de dólares (Di Martino, 2003). Hoel e Cooper (2000), estimaram que em média as vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* teriam uma redução de cerca de 7% de produtividade comparativamente aos que não eram nem vítimas nem testemunhas destas situações, o que somadas as quebras de uns e outros daria lugar a um total de 1.5% a 2% de perdas de produtividade.

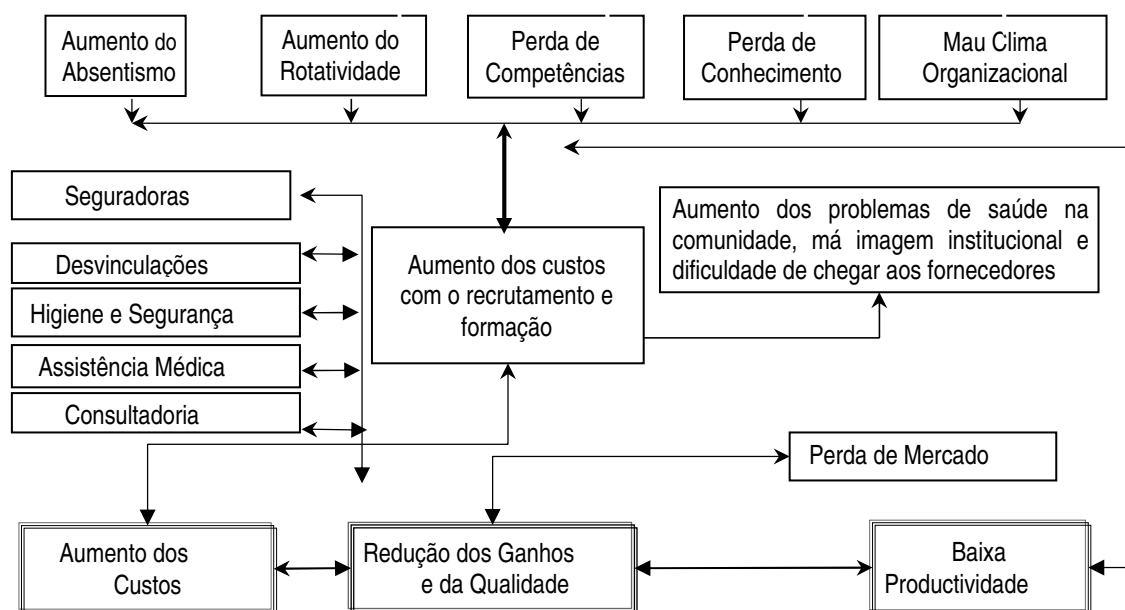


Figura 6. Dinâmica dos Custos do *Bullying no Local de Trabalho*.

(Di Martino, 2003, p. 5)

Um estudo no Reino Unido (Hoel & Cooper, 2000), baseado numa situação real de *Bullying no Local de Trabalho* no trabalho na administração pública (local) no Reino Unido num departamento com 20 trabalhadores. Um dos subordinados (desenhador gráfico) acusou um outro (chefe do departamento) de *Bullying no Local de Trabalho*, tendo o caso sido investigado e daí decorreram um conjunto de consequências organizacionais cujos custos financeiros que se apresentam na Tabela 3. Tomando em consideração os números relativos a absentismo (3,06 biliões de libras), rotação de pessoal e perdas de produtividade (1,55 e 9,14 biliões de libras, respectivamente), o custo total, em 2007, para as organizações na UE, ascendeu a 13,75 biliões de libras (Giga, Hoel & Lewis, 2008). Se tivermos em consideração, quer o *stress* quer a violência no local de trabalho, e de acordo com estes custos, podemos chegar a valores na ordem dos 30% de todos os custos dos acidentes e das doenças ocupacionais, estimando-se que isto equivale a 0.5% a 3.5% do PIB Britânico (Hoel, Sparks & Cooper, 2000).

Tabela 3

Custos com o Bullying de um Caso Concreto

Rubricas	Custo (Milhões de EUROS)
Absentismo	7.696

Custos de recrutamento & selecção	8.228
Investigação dos casos reportados	3.330
Tempo dispendido com as chefias directas	2.040
Trabalho administrativo	2.872
Tempo gasto pelos gestores	2.320
Custos com o processo disciplinar	4.175
Custos com o inquérito a testemunhas	1.326
Total dos custos (mínimo)	31.987

A quantificação dos custos relativos ao *Bullying no Local de Trabalho* ao nível individual, organizacional ou social trás vantagens incontestáveis no domínio da sensibilização dos decisores relativamente aos programas de intervenção que possam ser levados à realidade.

CAPÍTULO II

FACTORES INDIVIDUAIS DO BULLYING NO LOCAL DE TRABALHO

Neste capítulo procura-se apresentar de forma aprofundada a complexidade de aspectos relacionados com o indivíduo na situação de *Bullying no Local de Trabalho* (vítimas, testemunhas e ofensores). Depois de abordados os contributos das características individuais como factores antecedentes do *Bullying no Local de Trabalho*, apresentaremos as consequências que este fenómeno tem ao nível do próprio indivíduo. Explanaremos estas matérias através da apresentação dos principais trabalhos publicados nesta área e de uma análise crítica dos seus resultados, finalizando o capítulo com a descrição das principais consequências ao nível individual da realidade de *Bullying no Local de Trabalho*.

2.1. Características da Vítima

Um assunto que tem sido largamente discutido na literatura é a questão relacionada com o contributo das características da vítima ou do ofensor para o processo de *Bullying* (Zapf & Einärsen, 2003). Será que a vítima ou o ofensor possuem alguma configuração de traços de personalidade que façam predizer uma resposta hostil por parte de outros, ou propiciem um comportamento abusivo? Poderemos nós encontrar um perfil padrão para a vítima e para o ofensor?

Alguns autores defendem que existem características da vítima que se associam a uma maior probabilidade dos comportamentos negativos ocorrerem (Coyne, Smith, Chong, Seyne & Randall, 2003), mas a maioria dos investigadores nesta área distanciam-se do pressuposto de que o *Bullying no Local de Trabalho* é o resultado dos traços de personalidade psicopatológicos das pessoas, sejam elas vítimas ou predadores, sendo a investigação nesta área relativamente escassa (Hoel, Rayner & Cooper, 1999). As vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* têm sido descritas como sendo “estranhas ao grupo” (Einärsen *et al.*, 2003; Zapf & Einärsen, 2003) fracas, ansiosas, não assertivas (Coyne, Seigne & Randall, 2000; Frone, 1998), excelentes profissionais em termos de desempenho e demasiado críticas consigo próprias (Brodsky, 1976).

A investigação do *Bullying no Local de Trabalho* é “herdeira” dos estudos efectuados por Olweus (1993), ao nível das crianças em idade escolar, concluindo este autor que, quer as vítimas quer os agressores possuam características de personalidade que aumentam a probabilidade de se verem envolvidas em situações de *Bullying no Local de Trabalho*. Os estudos relativos aos antecedentes de *Bullying no Local de*

Trabalho identificaram as seguintes características da vítima: cautelosos, sensíveis, calmos, inseguros e ansiosos (Mikkelsen & Einärsen, 2002). Outros estudos apontaram: baixa auto-estima; níveis elevados de ansiedade, introversão, conscienciosidade, neuroticismo e submissão (Zapf & Einärsen, 2003). Contudo, uma questão emerge desde logo (Di Martino, Hoel & Cooper, 2003) – Será que o *Bullying no Local de Trabalho* é a consequência destes traços de personalidade, ou pelo contrário, estas características individuais não derivam do facto da pessoa ter sido vítima de *Bullying no Local de Trabalho*? Leymann (1996) reflectiu sobre este assunto, afirmando que estas características encontradas na investigação deveriam ser interpretadas como – “uma reacção normal a uma situação nada normal”. As características individuais da vítima não têm sido de facto motivo de grande preocupação por parte de vários investigadores neste domínio (Leymann 1996b; Hirigoyen, 2001; Poilpot-Rocaboy, 2000), argumentando-se que qualquer pessoa está igualmente sujeita a ser alvo da violência psicológica de um ofensor, pois esta decorre da interacção entre a vítima, o agressor e o contexto. Por outro lado, é difícil acreditar que as características individuais não contem como predictores do *Bullying no Local de Trabalho*, havendo autores (Di Martino *et al.*, 2003) a sugerir que os factores individuais (e.g. sexo, idade, nível educacional, estatuto marital, etc.) influenciam a incidência e o próprio processo de *Bullying no Local de Trabalho*. Importa pois ter uma visão mais clara do contributo das características individuais para a compreensão e intervenção no domínio do *Bullying no Local de Trabalho*.

2.1.1. A personalidade.

Tem-se procurado conhecer a relação existente entre a personalidade e a situação de *Bullying no Local de Trabalho*. Alguns traços de personalidade parecem ser mais típicos de determinadas pessoas com tendência para o conflito, procurando alguns autores estabelecer uma relação entre as características individuais e a situação de *Bullying no Local de Trabalho*. Por outro lado, alguns traços de personalidade podem influenciar em que medida uma pessoa é colocada como alvo privilegiado dos “predadores” (Coyne *et al.*, 2003; Einärsen *et al.*, 1994; Zapf, 1999). Os traços de personalidade, parecem igualmente desempenhar um papel relevante na percepção das pessoas no que respeita a estarem a ser vítimas de assédio moral. Por último, podemos afirmar que a personalidade serve como variável mediadora e moderadora entre o *Bullying no Local de Trabalho* e a reacção ao *stress*.

Investigadores americanos e britânicos foram dos primeiros a estabelecer a relação existente entre os traços de personalidade e o *Bullying no Local de Trabalho* (Brodsky, 1976; Crawford, 1992). Os escandinavos e os alemães também se debruçaram no estudo da relação das características individuais das vítimas com os factores da dinâmica situacional (Einärsen, 1999; Zapf, Knorz & Kulla, 1996), enquanto os australianos tentaram trazer alguma luz aos aspectos organizacionais do *Bullying no Local de Trabalho* (Sheean, 1999). Apesar de existirem estudos sérios sobre os traços de personalidade e o *Bullying no Local de Trabalho*, Einärsen (2002) e Zapf (1999) consideram que existe ainda uma escassez de estudos nesta área, nomeadamente estudos em que se procura conhecer mais a personalidade do agressor (Einärsen, *et al.*, 2003). Seigne, Coyne, Randall e Parker (2007) estão de acordo com Hoel e Cooper (2001) quando afirmam que os antecedentes do *Bullying no Local de Trabalho*, tais com os traços de personalidade da vítima (provocantes ou submissas) ou do agressor (dominantes e receptivos) podem ser perspectivados como sendo potenciadores de situações de *Bullying no Local de Trabalho*.

Lynch e O'Moore (2004) realizaram um estudo em que compararam dois grupos de trabalhadores (uns vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* e outros com características demográficas semelhantes mas não identificadas como vítimas) procurando avaliar as estratégias de *coping* e as características de personalidade assim como outro tipo de características psicológicas. Os resultados da amostra ($N=30$) mostraram que existiam elevados níveis de ansiedade, de raiva, sintomas de Desordem de *Stress Pós Traumática* (DSPT), baixa auto-estima e problemas de saúde física e psicológica no grupo das vítimas de *Bullying no Local de Trabalho*. A correlação encontrada entre a saúde física e psicológica e a auto-estima foi significativamente positiva ($rho=.480$; $p<.01$), muito embora a amostra ter um número de sujeitos limitada e por isso pouco significativa para melhores conclusões.

Num estudo (Mikkelsen & Einärsen, 2002) em que se utilizou o teste de personalidade NEO-PIR de Costa e McCrae (1992), foram encontradas diferenças significativas em termos de conscienciosidade e agradabilidade entre o grupo de controlo e o grupo experimental (vítimas de *Bullying no Local de Trabalho*), não tendo sido encontrada evidência nas dimensões do neuroticismo, extraversão ou abertura. Estudos correlação salientam uma associação positiva entre a extroversão e o GHQ-12 sugerindo que é mais provável que pessoas que são vítimas de *Bullying*

no Local de Trabalho estejam mais propensas a desenvolverem sintomatologia física e psicológica. Neste mesmo estudo foi igualmente encontrada uma correlação, mas desta vez negativa entre a dimensão de extroversão e traços de raiva, o que sugere que as pessoas que experimentam sentimentos de raiva e frustração são mais reservadas e independentes. Foi ainda encontrada uma correlação positiva entre o neuroticismo e baixa auto-estima, o que indicia que a baixa auto-estima está associada com pessoas que foram vítimas de *Bullying no Local de Trabalho*, ou cujas competências emocionais são baixas.

Glasø, Matthiesen, Nielsen e Einärsen (2007), comparando 72 vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* com 72 não vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* através de medidas de personalidade (*International Personality Item Pool – IPIP*). (Goldberg, 1999) encontrou diferenças significativas em quatro das cinco dimensões de personalidade do teste. O estudo revelou que as vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* tendem a ser mais neuróticas, menos conscienciosas, menos agradáveis e menos extrovertidas comparativamente com as não vítimas. Posteriormente, foram realizadas análises mais aprofundadas e foi possível dividir o grupo de vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* em dois grupos distintos no que respeita à personalidade: um deles (78%) não apresentava diferenças relativamente ao grupo dos identificados como não vítimas de *Bullying no Local de Trabalho*, o que contraria a ideia que existe um perfil de personalidade típico das vítimas de *Bullying no Local de Trabalho*. Contudo, uma pequena parte deste grupo mostra, de facto, níveis mais baixos nas dimensões de extroversão, agradabilidade e conscienciosidade, assim como de menor abertura à experiência e mais instabilidade, se comparado quer com as restantes vítimas quer com o grupo controlo.

Em 1995 Gandolfo apontou as escalas 1, 2 e 3 do MMPI-2 (Histeria, Depressão e Hipocondria) como sendo altamente sensíveis na identificação de vítimas de *Bullying no Local de Trabalho*, tendo também encontrado valores elevados na escala de paranóia o que seria indicador de uma maior sensibilidade da vítima aos maus tratos, de uma maior raiva e desconfiança. Punzi e colaboradores (2006), utilizando também o MMPI-2 encontraram elevações nesta tríade, sendo indicador de problemas psicossomáticos e depressivos.

2.1.2. O género.

A investigação nos países escandinavos afirma que geralmente são os homens que vitimam os homens e são as mulheres que vitimam as mulheres no que concerne ao *Bullying no Local de Trabalho* (Einärsen & Skogstad, 1996), sofrendo estas vítimas de múltiplos problemas de saúde física e psicológica, tais como depressão, ansiedade, comportamentos compulsivos ou mesmo sintomas de *stress* pós traumático (Matthiesen & Einärsen, 2001; Mikkelsen & Einärsen, 2002; Niedl, 1996).

Em França, os estudos desenvolvidos pela psiquiatra Marie-France Hirigoyen (2001, 2002), revelaram que uma percentagem maioritária de vítimas eram mulheres, quer em termos verticais (entre níveis hierárquicos) quer em termos horizontais (dentro do mesmo nível hierárquico através dos colegas). Ainda no que se refere ao género, vários estudos apontam o género feminino como mais exposto a intimidação relativamente ao género masculino (Paoli & Merllié, 2001; Tata, 1993), o que se tem verificado em muitos dos estudos conduzidos na União Europeia.

Zapf, Einärsen, Hoel e Vartia (2003) ofereceram-nos uma tentativa de explicação para o facto de as mulheres aparecerem recorrentemente como sendo mais propensas para o papel de vítima da violência em geral e da violência psicológica em particular. Segundo estes, existe uma relação entre a *socialização feminina* e o papel de vítima, no sentido em que este género é educado para atitude menos assertiva e menos agressiva do que o género masculino, e em consequência disso, a mulher seria menos capaz de se defender quando uma situação conflituosa se iniciasse. Para além disso, por múltiplas razões a mulher não é tão detentora de cargos de poder nas organizações, sejam eles de gestão de topo, de gestão intermédia ou de supervisão, pelo que o seu papel como subordinada ao poder dos outros (habitualmente homens) existentes em maior percentagem a colocariam numa posição de maior risco de vitimação. Por esta mesma razão, se compreende o *Bullying no Local de Trabalho* como uma relação de poder entre o ofensor e a vítima, em que existe nitidamente um desequilíbrio de poder entre as partes, sendo este desequilíbrio um factor central no processo de *Bullying no Local de Trabalho* (Einärsen *et al*, 2003). Este desequilíbrio de poder, normalmente espelha a estrutura formal da organização, mas uma ou outra vez baseia-se no poder que alguém detém através das fontes mais informais, tais como o conhecimento, a experiência ou pelo suporte de pessoas influentes, dentro ou fora da organização.

Outras características pessoais como ser mãe solteira, ser o único homem num grupo de mulheres ou a única mulher num grupo de homens, ser deficiente, ser de uma outra raça diferente da maioria, ou estar numa situação de precariedade salarial, podem modificar o equilíbrio de poder e intensificar o *Bullying no Local de Trabalho*. Um relatório de um departamento governamental na Austrália (Queensland Government Workplace *Bullying* Taskforce Records, 2002) refere que os grupos alvos deste tipo de violência na administração pública são essencialmente as mulheres, os aborígenes, os deficientes e os trabalhadores imigrantes oriundos de países cuja língua oficial não é o inglês.

2.1.3. As estratégias de coping.

A forma com as vítimas lidam com a situação de *Bullying no Local de Trabalho* apresenta-se como uma área crucial no estudo da complexidade deste fenómeno e que deve merecer a nossa maior atenção como investigadores. Que estratégias de *coping* são mais utilizadas pelas vítimas? Será que existe uma sequência na mobilização de recursos de *coping* face a uma situação de *Bullying no Local de Trabalho*? Será que existem graus diferentes de sucesso na escolha das estratégias de *coping* e dependerão estas de factores inerentes à vítima ou ao contexto organizacional? Estas como outras questões associadas ao processo de *Bullying no Local de Trabalho* necessitam ser respondidas na medida em que parte da intervenção poderá passar pelo conhecimento do sucesso que algumas vítimas revelam na forma como lidaram com a situação num determinado contexto.

Hoel e colaboradores (2002) introduziram de uma forma mais consistente o conceito de *coping* como uma estratégia da vítima para lidar com a situação negativa do *Bullying no Local de Trabalho*, sendo sugerido por Einärsen e Mikkelsen (2003) a necessidade de aprofundar esta linha de investigação no domínio dos estudos sobre o *Bullying no Local de Trabalho*, área que continua a ter alguns deficits, não obstante existirem estudos meritórios (e.g. Hogh & Dofradottir, 2001; Olafsson & Johannsdottir, 2004; Rayner, 1998; Zapf & Gross, 2001) citado por (Djurkovic, 2006).

O *coping* refere-se aos esforços cognitivos e comportamentais usados para lidar com as exigências que são percebidas como desafiadoras ou excessivas (Lazarus & Folkman, 1984), incorporando esta definição quer as tentativas de coroadas de sucesso

quer aquelas que fracassam em resultado do confronto com os incidentes stressantes (Latack & Havlovic, 1992). O *coping* é genericamente categorizado como sendo “focado no problema” ou “focado na emoção”, sendo que na primeira categoria o *coping* envolve tentativas claras e efectivas de redução do impacto do stressor alterando a situação ou a avaliação individual da situação stressante, e o *coping* focado na emoção está mais relacionado com as tentativas de controlo do impacto emocional do stressor (Folkman, 1982; Latack & Havlovic, 1992; Storms & Spector, 1987). Contudo, apesar desta categorização o *coping* pode assumir em simultâneo focos múltiplos (Edwards, 1988).

A investigação sugere a existência de uma correlação significativamente positiva entre o *Bullying no Local de Trabalho* e a intenção de deixar a empresa, em parte provocada pelos sentimentos negativos e sintomas físicos associados (Djurkovic, McCormack & Casimir, 2004), sendo o comportamento de deixar a empresa considerado uma forma de *coping* com a situação adversa de *Bullying no Local de Trabalho* (Zapf & Gross, 2001). Efectivamente, os estudos parecem deixar claro que as vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* têm elevadas intenções para deixar o seu local de trabalho comparativamente com as não vítimas (Quine, 2001), existindo uma elevada percentagem delas que são mesmo ameaçadas para deixem os seus empregos (Liefoghe, 2003; Rayner, 1998). Em 1998 Begley, afirma que o *coping* focado na emoção, nomeadamente a negação ou o desabafar com os amigos tem um poder atenuante e moderador na intenção de sair para as vítimas sujeitas a situações de *Bullying no Local de Trabalho*. Segundo este autor, o facto de a vítima falar com os amigos em quem confia faz com a ansiedade e o sentido de isolamento baixem, explicando este fenómeno pelo facto de a vítima ter a oportunidade de ventilar emoções, adquirir perspectivas múltiplas sobre o problema, assim como conselhos para lidar com a situação, o que em última análise fariam com que esta estivesse menos inclinada a deixar o seu emprego.

Parkes (1990) sustenta a ideia de que o *coping* focado no problema (e.g. procurar apoio jurídico ou adoptar uma postura de negociação) tem igualmente uma função moderadora na intenção de sair da organização por parte das vítimas de *Bullying no Local de Trabalho*. Segundo esta investigadora, quando a vítima faz uma queixa formal, assume que vai receber assistência formal para lidar com o *bullying*, sendo que esta assumpção transferiria para as autoridades (e.g. chefe ou representante do

sindicato) parte da responsabilidade sentida pela vítima e pode mesmo providenciar o poder de esta retaliar por meios tidos como legítimos. Em conclusão, este confronto com a situação através de *coping* focado no problema poderia ter um papel moderador entre o *Bullying no Local de Trabalho* e a intenção de deixar o emprego.

Para testar o poder moderador do *coping* quer focado na emoção quer focado no problema, Djurkovic (2006), estudou uma amostra de 362 professores, chegando à conclusão que nem o *coping* focado no problema nem o *coping* focado na emoção assumiam valores estatisticamente significativos na moderação entre *Bullying no Local de Trabalho* e intenção de sair da organização ($U=-.11, p>.05$) e ($U=-.28, p<.10$) respectivamente. No mesmo estudo testou-se o poder moderador do *coping* total e os resultados apontam para a aceitação de que o *coping* tem um efeito moderador entre a intenção de sair da organização e o *Bullying no Local de Trabalho* ($U=-.32, p<.05$)

Lynch e O'Moore (2004) comparando dois grupos (vítimas e não vítimas) encontraram diferenças significativas nas estratégias de *coping* que um e outro grupo utilizam para fazer face aos problemas com que se deparam. Utilizando o COPE (Weinman, Wrigth & Johnston, 1995) encontraram em todas as dimensões avaliadas pelo instrumento diferenças altamente significativas: *coping activo* $U=228.00, p<.01$; *planeamento* ($U=310.00; p<.05$); *religiosidade* ($U=259.00; p<.01$), *ventilação emocional* ($U=195.50, p<.01$), *negação* ($U=277.50, p<.01$), *desligar mental* ($U=300.00, p<.05$). O mesmo estudo afirma que aqueles que estão mais ansiosos pela experiência de *Bullying no Local de Trabalho* são aqueles que utilizam estratégias de *coping* de evitamento, e aqueles que aceitam a sua situação de vítimas são aqueles que se apresentam como mais funcionais nas tarefas do quotidiano. O estudo sugere ainda que as pessoas com menor personalidade ansiosa estão mais propensas a terem uma atitude de negação dos acontecimentos negativos nas suas vidas.

Keashly e colaboradores (1994), afirmaram que a maioria das vítimas lida com a situação de *Bullying no Local de Trabalho* evitando/ignorando o ofensor ou procurando suporte social, o que não conduziria a bons resultados, pois não resolviam o problema. Segundo estes autores, estratégias de *coping* mais centradas na resolução de problemas (i.e. confrontar o *bully*, envolver o chefe, etc.) genericamente eram mais eficazes em termos de resultados positivos. Outros autores (Niedl, 1996; Zapf & Gross, 2001) estão convictos que as tentativas iniciais para a resolução do problema de forma

construtiva raramente obtêm sucesso. Segundo Niedl (1996), conforme a situação se deteriora, menos provável será o uso de estratégias de *coping* focadas na resolução do problema, mudando a vítima da estratégia da queixa ao chefe ou do confronto com o agressor, para outro tipo de estratégias de *coping* como são exemplo o reforçar da lealdade à organização ou ainda trabalhar mais do que até então trabalhava. Contudo, como este tipo de estratégias não parecem funcionar, a vítima procura alhear-se da situação tentando negligencia-la e espera que “algo” aconteça mas que está fora da sua compreensão e poder.

Rayner (1998, 1999) vai mais longe ao defender a tese de que confrontar o ofensor ou queixar-se ao chefe não tem qualquer tipo de impacto na escalada do conflito, ideia que é suportada por Hogh e Dofradottir (2001) quando deixam bem claro que as vítimas têm uma tendência para usar menos estratégias de *coping* focadas na resolução do problema. Com efeito, num estudo britânico (Rayner, 1998) sugere que 41% das vítimas que confrontam os agressores reportam não terem qualquer impacto na situação, afirmando mesmo que o uso desta estratégia vieram ajudar à crença entre os pares de que a vítima era um “pessoa problemática” aumentando desta forma o estigma social, tendo 25% das vítimas passado por uma experiência de ameaça de despedimento depois da queixa apresentada. Estes resultados podem ser explicados pela tendência das pessoas só usarem este tipo de estratégias (e.g. confrontar o agressor, queixar-se aos superiores, procurar suporte, pedir baixa médica, evitar o agressor, trabalhar mais, etc.) em situações que percepcionem como estando no domínio do seu controlo pessoal.

Mikkelsen (2004) apresentou um estudo em que se associam as principais estratégias de gestão dos conflitos. Segundo esta autora a combinação mais frequente de estratégias de *coping* são a Subserviência-Evitamento (46.7%), seguida da Integração-Subserviência-Evitamento (33.3% e por último a Integração-Domínio-Evitamento (6.7%). Como podemos ver a combinação mais frequente de estratégias de *coping*, remete para comportamentos de preocupação elevada para com o ofensor e menorização de si própria, associada com o evitamento da situação conflituosa. A combinação das estratégias de *coping* que se seguem em termos de frequência para lidar com a situação de *Bullying no Local de Trabalho*, remetem para uma preocupação que integra os interesses de ambas as partes em confronto numa atitude de colaboração numa primeira fase, logo seguida de estratégias de Subserviência e de Evitamento. As vítimas parecem ter uma propensão para lidar com a situação de *Bullying no Local de Trabalho* através

de estratégias de confronto com o ofensor ou através do supervisor ou chefe, quando avaliam que as suas estratégias de resolução do problema não estão a funcionar, dirigem os seus esforços para o controlo das emoções negativas, procurando conviver com as exigências do agressor, ou ainda procurando suporte por parte dos colegas ou mesmo do superior. Pode ser que a vítima possa voltar a tentar resolver o problema de forma mais activa, mas se não resultar a fase seguinte passa pelo contacto com o sindicato.

De acordo com a *Teoria Transaccional do Stress* (Lazarus & Folkman, 1984), as vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* podem ser influenciadas por factores como sejam a natureza do stressor, a organização onde se trabalha, assim como os factores individuais tais como a personalidade do trabalhador. No que respeita à natureza do stressor, uma ofensa vinda do superior hierárquico tem um peso diferente daquela perpetrada por um colega, tendo em conta o desequilíbrio de poder e consequente baixo controlo sentido pela vítima para lidar com a situação. Como já foi afirmado por Zapf e Grosse (2001), o *Bullying no Local de Trabalho* também pode ser caracterizado por uma situação de *stress* prolongado que gradualmente conduz a uma eliminação dos recursos de *coping* interno e externo, daí resultando sentimentos de falta de controlo e impotência perante os fenómenos críticos da experiência. Adicionalmente, esta situação de abuso atenta contra a própria identidade da vítima pelo que se pode assumir o seu carácter de stressor traumático.

As características da organização onde as vítimas se encontram estão claramente associadas com as estratégias de *coping* que estas últimas utilizam face a situações de *Bullying no Local de Trabalho*. Organizações em que o clima social é baixo, em que os líderes são autoritários, em que a empresa é familiar, em que o suporte social é reduzido, em que existem outras vítimas, em que a pressão do trabalho é elevada e em que existe uma atitude de negligência relativamente aos conflitos, não parecem favorecer o sucesso das escolhas das estratégias de *coping* por parte da vítima. Importa conhecer o que distingue as vítimas que usam estratégias de *coping* que as permite vencer esta batalha contra o *Bullying no Local de Trabalho* e aquelas vítimas em que as suas estratégias foram largamente infrutíferas em termos de sucesso com a situação de abuso (Geddes, 1994; Geddes & Baron, 1997; Spurgeon, 2003).

2.1.4. O Suporte Social.

Uma questão torna-se pertinente ver respondida quando estudamos o fenómeno do *Bullying no Local de Trabalho* – será que a falta de suporte social é um importante factor de risco para doenças relacionadas com o trabalho? De que forma o facto de existir uma rede de suporte social pode constituir-se como factor “amortecedor” ou mesmo “protector” das consequências do *Bullying no Local de Trabalho*?

De acordo com Sarason, Sarason e Pierce (1990), o conceito de suporte social pode ter diferentes definições dependentes do contexto a que nos referimos. Etzion (1984) define o suporte social como sendo as percepções individuais de estar a ser ou ter o apoio dos outros, podendo este vir de diferentes fontes (companheiro(a), membros da família, colegas de trabalho, amigos, religião, clubes, etc.) (Goldberger & Brezutz, 1993, citado por Gonçalves & Neves, 2004).

Os estudos relativos ao suporte social na área da violência no local de trabalho não têm sido conclusivos relativamente ao papel que este assume (Kaufmann, & Beehr, 1989), contudo, conhecer a relação que este conceito ocupa na complexidade dos fenómenos de violência no local de trabalho são de extrema importância, pois oferecem pistas relevantes para a prevenção e intervenção. Graf (1989), considera mesmo que a percepção da existência de uma rede de suporte social de qualidade é o que faz a diferença relativamente entre um impacto severo na saúde e bem-estar dos trabalhadores e danos mais moderados, assim como determinam o tipo de estratégias de *coping* que a vítima decide usar para enfrentar o stressor. Genericamente, os estudos provenientes da psicologia da saúde ocupacional (quer da área da violência quer da área do *stress* no local de trabalho) parecem indicar a influência do suporte social na saúde (assim como outras dimensões relacionadas com o trabalho), sendo esta influência nos dois sentidos.

A investigação sobre o suporte social tem assentado segundo duas hipóteses essenciais: 1) o suporte social tem um efeito directo na saúde e bem-estar dos trabalhadores (Cohen & Wills, 1985; Willis, 1983); e 2) suporte social tem uma relação indirecta na saúde dos trabalhadores através do efeito “buffering”, isto é, do papel amortecedor que executa ao enfraquecer as consequências negativas do *stress* na saúde dos trabalhadores (Kirmeyer & Dougherty, 1988).

Kaufmann e Behr (1989), sustentam a crença de que a presença de uma percepção forte de suporte social tem um efeito moderador (reduz os danos) do impacto dos stressores no local de trabalho na saúde e bem-estar dos trabalhadores, embora considerem também a percepção social algumas vezes associada aos stressores psicológicos em algumas produza consequências ainda mais nefastas na saúde e bem-estar dos trabalhadores. A hipótese do factor “buffering” do suporte social continua a ser o tema central dos estudos nesta área e está longe de estar resolvido com a existência de resultados mistos nos estudos efectuados (Beher & McGrath, 1992).

Tem sido sugerido que o suporte social é tanto mais relevante quanto mais relacionado estiverem as fontes do *stress* com as fontes do suporte social percebido, isto é, se os stressores forem essencialmente oriundos do local de trabalho, (e.g. suporte social dos colegas e supervisores), assume um poder de amortecimento maior do que por exemplo o suporte social que é percebido pelas vítimas provenientes de fontes externas à organização (e. g. família ou amigos) (Beher *et al.*, 1990; Cutrona, 1990; Fenlason & Beher, 1994; Vohen & Wills, 1985). Também Ângelo Soares (2004), assinala a relevância que tem o suporte social como moderador do impacto do *Bullying no Local de Trabalho*, e o posterior desenvolvimento de sintomatologia pós-traumática.

A literatura sugere que uma elevada percepção por parte dos trabalhadores das preocupações da organização no que respeita à sua segurança e bem-estar conduzem a um maior compromisso com a organização e contribuem para uma melhor cidadania organizacional, que em última instância se associa a uma maior segurança no local de trabalho (Podsakoff *et al.*, 2000; Rhoades & Eisenberger, 2002). Este suporte organizacional percebido pelos trabalhadores parece existir também em termos do suporte social percebido por parte dos colegas, supervisores e colaboradores.

Hubert (2003), defende que o suporte social percebido pelos trabalhadores relativamente às chefias assume valores 1,5 vezes maiores como um factor de risco de baixa por doença, se compararmos com trabalhadores que se dizem apoiado pelos superiores. Alguns estudos apontam para o facto da percepção de baixo suporte social por parte dos supervisores estar relacionado com a percepção de maior *stress* e *burnout* nos trabalhadores (Einärsen, Matthiesen & Skogstad, 1998; Lee & Ashforth, 1996), o que é de lamentar, na medida em que um ambiente em que sente existir suporte social está habitualmente associado com um efeito protector dos efeitos desencadeados pela

exposição a situações de agressão no local de trabalho (Keashly & Jagatic, 2003; Schat & Kelloway, 2003). A investigação sugere ainda que os homens vítimas de abuso no local de trabalho reportam menor suporte social da parte dos supervisores, assim como dos colegas, apresentando estes níveis elevados de conflito e ambiguidade de papéis, e querelas várias, comparativamente com aqueles que não são identificados como vítimas.

Pehkonen (2004), num estudo longitudinal de 3 anos em que seguiu 32 vítimas de *bullying*, procurou avaliar o tipo de estratégias de *coping* que estas mais usavam, sendo a procura de suporte social a estratégia mais popularmente escolhida pelas vítimas para lidar com o *bullying*, afirmando igualmente toda a amostra que não obtiveram suporte suficiente da parte dos colegas de trabalho. Este estudo remete para a importância do suporte social como forma das vítimas procurarem ajuda no processo de *bullying*, assim como da necessidade de intervir junto dos colegas no sentido de melhor sensibilidade às questões relacionais dentro da equipa de trabalho (Kaye, 1994).

O suporte social pode ser encarado como uma estratégia de *coping* (Karasek, 1979; Mertens, 2000; Weusten, 2000), embora esta seja mais habitual em gestores do género feminino e não tanto nos gestores do género masculino. Hoedmakers e colaboradores (2004) afirmam que os gestores e líderes raramente utilizam como estratégia de *coping* o suporte social (mesmo tendo boas relações com os colegas ou superiores), sendo mais favoráveis ao uso de estratégias de *coping* associadas com a resolução de problemas.

Num interessante estudo de Santos, Leather e Zarola (2004), estudou-se a percepção de suporte social de polícias nas suas características mais funcionais (práticos e emocionais) proveniente de várias fontes: 1) supervisor; 2) colegas; 3) família e amigos; e 4) sistema de saúde/serviços de saúde ocupacional. Neste estudo mediu-se igualmente o bem-estar dos trabalhadores e as atitudes para com o trabalho (comprometimento organizacional, intenção de sair, satisfação no trabalho), assim como se procurou categorizar os diferentes stressores a que esta amostra estava sujeita. Relativamente a estes últimos os autores criaram três categorias: 1) incidentes graves decorrentes das operações de policiamento; 2) comportamento anti-social da parte do público; e 3) comportamento anti-social da parte dos colegas.

Estes investigadores observaram que os diferentes tipos de stressores tinham impactos diferenciados na saúde e bem-estar dos polícias, sendo que as experiências críticas nas operações de policiamento não eram preditoras de stress no local de trabalho, na medida em que as reacções ao trauma da violência são de curta duração e súbitas, enquanto as reacções ao *stress* proveniente do comportamento anti-social dos colegas (com consequências mais graves em termos de sintomas) ou do comportamento anti-social da população (efeitos moderados na saúde e bem-estar) é de cariz mais frequente e duradouro (Dick, 2000; Leather, Zarola & Santos, 2006; Teharani, 2004a). Foram ainda encontradas diferenças dos efeitos do suporte social nas atitudes e bem-estar dos polícias conforme a suporte viesse dos profissionais de saúde, da família e amigos, ou ainda dos colegas/supervisores. O suporte vindo de dentro da organização tinha associação negativa com a intenção de sair e os sintomas físicos, enquanto estes efeitos eram positivos em relação com a satisfação com o trabalho e compromisso com a organização, o que implica que se dê a atenção devida em termos de programas de prevenção neste aspecto específico do suporte social percebido da organização.

2.2. Características do Agressor

2.2.1. A personalidade.

As questões colocadas relativamente às características individuais da vítima podem ser efectuadas relativamente ao agressor. Será que existe um perfil padrão do agressor? Tal como no concerne às características da vítima, alguns investigadores argumentam favoravelmente (Field 1996; Hirigoyen, 2001) e outros rejeitam categoricamente a ideia de que existe uma personalidade psicopatológica (Poilpot-Rocaboy 2000) que nos pode fazer prever a probabilidade de uma pessoa se envolver como ofensor num processo de *Bullying*. Poilpot-Rocaboy (2000) sustenta ainda que ao contrário da vítima, nem todas as pessoas podem ser agressores já que a educação e os valores morais agem como obstáculos pessoais no que respeita aos actos de assédio, mesmo quando o contexto organizacional o tolere. A literatura é também rica em conceitos relacionados com a personalidade dos ofensores, como “personalidades autoritárias ou personalidade abrasiva” (Ashford, 1994). A maioria dos investigadores revela que os ofensores são maioritariamente do sexo masculino, com cargos de gestão de topo, intermédio ou de supervisores, sendo menos habitual

vindo de colegas ou de subordinados (Kieseker & Marchant, 1999; Zapf & Einärsen, 2003).

Zapf e Einärsen (2003) sugerem três tipos de *Bullying* associados com certas características individuais dos ofensores. Um dos tipos de *Bullying* é aquele que procura proteger a sua auto-estima, o segundo tipo está relacionado com a falta de competências sociais do ofensor e o terceiro tipo de *Bullying* relaciona-se com o comportamento político em termos mais micro. Proteger a auto-estima é considerada por vários autores como indicativo de um auto-conceito favorável, e querer protegê-lo é habitualmente interpretado como natural. Quando a auto-estima é elevada, a tendência para a proteger é também elevada, pelo que a propensão para a agressividade é maior do que quando a auto-estima é baixa. Baumeister, Smart e Boden (1996), sugerem que diversas emoções negativas como a frustração, raiva, ansiedade e inveja adquirem um papel mediador entre a auto-estima e a agressividade. Na mesma linha de pensamento, foram encontradas associações entre o orgulho e a violência psicológica no local de trabalho (Ahmed & Braithwaite, 2004; Spector, 1997), ou entre este e a inveja.

Em alguns casos o *bullying* não se deve a tentativas ilegítimas de protecção da auto-estima, nem são explicadas pela falta de competências emocionais ou cognitivas para lidar com a situação, tendo sido sugerido que o *bullying* deriva de um certo contexto político na organização. Desta forma o comportamento de *bullying* seria explicado por uma tentativa do seu autor adquirir uma posição de maior força (ou de proteger a que detém) e de acordo com os seus interesses pessoais na organização. Ocorrendo normalmente nas chefias intermédias e de topo, parece-nos uma boa explicação para o facto de serem estes níveis os mais identificados como agressores, aproveitando-se estes da posição que detém para criar o contexto político da sua influência organizacional.

Brodsky (1976), concluiu que embora os agressores tenham características em comum que os inclinam a comportar-se como ofensores, eles não exibirão este tipo de comportamentos, a não ser que estejam inseridos numa cultura organizacional que reforce este tipo de comportamentos ou que os tolere sem qualquer tipo de sanção que se possa considerar razoável (Schrodt, 2002).

2.2.2. Os estilos de liderança.

Segundo Einärsen e colaboradores (2003), entre 50 a 80% de todos os casos de *Bullying no Local de Trabalho* envolvem um superior na pele de ofensor. Contudo, apesar dos avanços no estudo *do bullying*, a literatura tem sido escassa sobre esta matéria específica que associa a liderança destrutiva com a saúde dos trabalhadores (Ashforth, 1994; Skogstad, 1997; Einärsen *et al.*, 2002). Este assunto foi estudado por Einärsen, Skogstad, Aasland e Bakken (2004), ao tentarem validar empiricamente o *Modelo dos Comportamentos de Liderança Construtiva-Destrutiva* (CDLB), que se baseou na teoria de Blake e Mouton relativa à grelha de liderança (1964), à qual adicionaram os aspectos destrutivos do comportamento dos líderes. Concebendo a liderança destrutiva como uma forma activa de proceder negativamente, distinguiram este tipo de liderança da liderança descrita por Lewin, Lippitt e White (1939) relativa à liderança “laissez-faire” mais próxima à ideia de falta de liderança (Aasland & Bakken, 1999; Skogstad, 1997; Skogstad, Einärsen, Torbjørn, Aasland & Hetland, 2007).

De acordo com o CDLB existem quatro grandes estilos de liderança que devem ser considerados como extremos na grelha de liderança:

- 1) o *construtivo*;
- 2) o *tirânico*;
- 3) *descarrilado*; e
- 4) o *popular mas desleal*.

O *Estilo de Liderança Construtiva* é designado por Blake e Mouton (1964) de Líder de Equipa e focaliza-se quer nas relações com os subordinados quer com as tarefas a realizar, procurando o líder envolver os subordinados na participação da tomada de decisão dos projectos em curso, clarificando prioridades, mantendo um bom clima e concretizando o planos e tarefas da organização. O *Estilo de Líder Tirânico* procura obter resultados não com, mas à custa dos seus subordinados (Ashforth, 1994; Tepper, 2000), humilhando e manipulando os colaboradores com a finalidade de atingir resultados, o que o aproxima do líder autoritário na categorização de Blake e Mouton. O líder autoritário descrito por Blake e Mouton preocupa-se fortemente com as tarefas que precisam ser realizadas e descarta os interesses dos subordinados, evitando interagir com eles na medida em que esta socialização os desviaria dos objectivos a cumprir. O Líder

Tirânico não é tão *soft* quanto o estilo autoritário, na medida em que é agressivo e destrutivo com os seus subordinados, eventualmente acreditando que dessa forma aumentará a motivação dos colaboradores na realização dos objectivos definidos. O *Estilo de Liderança Descarrilado* pode envolver arrogância ou falta de sensibilidade em relação aos colaboradores, podendo não ser capaz de delegação de tarefas ou de motivar a sua equipa (Kaye, 1994; Shackleton, 1995). Este tipo de líder age de forma negativa quer em termos das tarefas quer em termos das pessoas, sendo destrutivo quer para as pessoas quer para a organização. O *Estilo de Liderança Popular mas Desleal* está relacionado com a liderança destrutiva em relação à orientação para as tarefas, embora apresentando uma consideração elevada pelos trabalhadores (Ditton, 1977). Este tipo de comportamentos de liderança são vistos como positivos pelos trabalhadores, mas introduzem aspectos de deslealdade que minam os objectivos que supostamente deveriam concretizar na organização, desviando tempo, recursos económicos e materiais no sentido de agradar aos seus colaboradores, mas desfalcando com este comportamento os interesses da organização, justificando daí o epíteto de desleais. Estes líderes podem mesmo encorajar comportamentos não éticos e acções hostis, liderando os colaboradores numa filosofia de baixa produtividade.

Einärsen e colaboradores (2004) procuraram saber o que pensavam 130 trabalhadores dos seus superiores directos, através das respostas a um questionário de 42 itens, assim como a uma série de vinhetas com a descrição de comportamentos típicos dos líderes, obtendo resultados de análises factoriais que validam este modelo. Encontraram ainda, uma correlação negativa entre os estilos *Tirânico* e *Descarrilado* com a satisfação no trabalho e a avaliação negativa do seu líder directo, embora isto não se verificando no que respeita ao líder popular mas desleal. A liderança Construtiva correlaciona-se positivamente com a satisfação no trabalho e com a avaliação positiva do líder directo.

Embora nos últimos anos se tenha avançado bastante na investigação do *Bullying no Local de Trabalho*, o nosso conhecimento relativo aos ofensores é escasso, existindo uma centração dos estudos no ponto de vista da vítima e sendo muito reduzidos os estudos relativos à realidade do abusador (Rayner & Cooper, 2003), sendo o seu comportamento estudado do ponto de vista da vítima que avalia esse mesmo comportamento. Nielsen (2003) procurou estudar os estilos de liderança dos abusadores, mas sob o ponto de vista das vítimas o que ilustra o “mainstream” desta área de

investigação, não existindo até ao momento estudos relevantes que focalizem na relação diádica entre vítimas e ofensores, com especial destaque para a visão dos abusadores do fenómeno em que estão envolvidos. Matthiesen e Einärsen (2004) deram um dos primeiros passos no estudo desta área ainda por explorar, com uma investigação sobre o relativo número de “vítimas provocativas” num grupo de trabalhadores que se definem como alvos de *bullying*. Os autores definem as “vítimas provocativas” como pessoas que admitem ter sujeitado outras pessoas a pressões hostis (comportamentos de *bullying*), intitulando-se ao mesmo tempo como sendo elas próprias vítimas de *Bullying no Local de Trabalho*. Este mesmo estudo tinha também como propósito identificar o número de trabalhadores que se percepcionavam como sendo ofensores. Os resultados deste estudo não encontraram diferenças estatisticamente significativas entre o grupo de vítimas de *bullying* e o grupo provocativo. Não se verificou que os ofensores reportavam maiores níveis de agressividade ou uma auto-estima elevada e instável, mas os resultados apontam para uma auto-estima baixa e uma agressividade elevada no grupo denominado de vítimas provocativas, assim como reportavam experiências prévias de *bullying* comparativamente com as não vítimas, quer em anteriores empregos ou mesmo na escola. Este estudo pioneiro demonstrou a necessidade de diferenciar entre alvos de *bullying* e os denominados vítimas provocativas, na medida em que estas sujeitam os outros a situações de perseguição no local de trabalho e concomitantemente elas próprias expressam ter sido vítimas de *bullying*. O estudo tornou claro que urge em futuras investigações distinguir estes três tipos de grupos, havendo a necessidade de saber mais sobre a perspectiva dos ofensores na compreensão do fenómeno de *Bullying no Local de Trabalho* como já tinha sido sugerido anteriormente (Matthiesen, Aasen, Holst & Einärsen, 2003).

2.3. Consequências Individuais do Bullying no Local de Trabalho

2.3.1. Consequências para a vítima.

Os estudos são claros no que respeita às consequências negativas do *bullying* na saúde dos trabalhadores. Sintomas típicos associados à tensão psicológica foram relatados como associados ao *bullying* no trabalho, tais como insónia, melancolia e apatia. (Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck, 1994; Björkqvist, Österman, & Kaukiainen, 1992; Quine, 1999). O’Moore e colaboradores (1998), num estudo realizado na Irlanda, afirmam que 40% das vítimas estudadas relatam que o *bullying* as

afectou na sua saúde física e 43% na sua saúde mental e, como consequência destes, 26% e 92%, respectivamente, tinham procurado tratamento médico, psiquiátrico ou outro tipo de ajuda profissional. Um quinto destas pessoas vítimas de *bullying* afirma estar a ser medicada como consequência desta experiência. Di Martino (2002), refere que várias estudos constataram um aumento de *stress* e tensão, assim como de diminuição do bem-estar psicológico, resultantes do processo de *bullying*. Os principais efeitos adversos da violência psicológica na saúde dos trabalhadores são: a ansiedade, a depressão, os sintomas psicossomáticos, a agressividade, a desconfiança, os danos cognitivos (dificuldade e clareza de concentração, menor capacidade para a resolução de problemas, isolamento e solidão, relações interpessoais mais pobres e DSPT. Outras mudanças psicopatológicas foram também relatadas tais como o desordens obsessivas, desordens bipolares, a depressão e a ansiedade (Agust & Beas, 2001; González de Rivera, 2001; Leymann, 1997; Mikkelsen & Einärsen, 2001; Piles de la Fuente, 2001 ; Von de Mackensen , 2000). Leymann (1992), estudando a população sueca, chegou à conclusão que alguns sintomas como a agressividade, a irritabilidade, os problemas de memória e de concentração (problemas de natureza emocional e cognitiva) e outros sintomas gástricos, de apetite e náuseas (mais psicossomáticos) são estatisticamente diferenciadores dos trabalhadores vítimas e não vítimas de *bullying*. Outros investigadores (Cervera *et al.*, 2001; Heredia, González, Ramirez & Ruiz, 2001) corroboraram estes resultados e chamaram a atenção para uma certa inclinação destes fenómenos estarem associados a distúrbios de conduta anti-social, consumo de drogas, álcool e tabaco. Os comportamentos de autoflagelação, os conflitos familiares, os divórcios e mesmo os suicídios são ainda uma classe de comportamentos que se relacionam com o *Bullying no Local de Trabalho* (Bobes, González & Sainz, 1998), assim como problemas dermatológicos (D'Elia, 1997), problemas digestivos (Leymann, 1997) e problemas vasculares (Mahler, Schmidt, Fartasch, Loew & Diepgen, 1998).

Muitos são os estudos que demonstram o impacto extremamente nefasto do *Bullying no Local de Trabalho*, quer ao nível da sua saúde e bem-estar, da sua identidade, da sua personalidade ou mesmo nas suas estratégias de *coping* com as situações de *stress*. Um dos efeitos imediatos é a deterioração da saúde física e mental da vítima (Ayoko, *et al.* 2003; Di Martino, *et al.* 2003; Djurkovic, *et al.* 2004; Einärsen & Mikkelsen, 2003; Leymann 1996b; Matthiesen & Einärsen 2004; McCarthy, *et al.* 1995, 1998, 2001; Nielsen, *et al.* 2004). De uma forma geral a investigação sugere que

os níveis elevados de *stress* reduzem o bem-estar físico e psicológico, com consequências negativas ao nível da ansiedade, depressão, hostilidade, hipersensibilidade, perdas de memória e sentimentos de vitimação), agressividade, medo, perda de concentração e de resolução de problemas, isolamento, solidão, deterioração de relações, fadiga crónica e problemas de sono entre outros. O *bullying* pode gerar estratégias de *coping* e efeitos na saúde que podem conduzir a absentismo por doença, perda de produtividade, desvinculação laboral, resignação, baixa auto-estima, DSPT e suicídio.

Um efeito também de grandeza elevada é relativo às consequências económicas para a vítima, sendo bem real a perda de poder económica das vítimas de *bullying*. Em 2001, Hirigoyen afirmou que em 36% dos casos a vítima sai do seu emprego, em 20% dos casos é despedida, em 9% dos casos é feita uma negociação com o departamento de recursos humanos para a saída, em 70% dos casos apresenta a sua demissão e em 1% dos casos reforma-se antecipadamente. A somar a esta redução de ganhos as vítimas normalmente aumentam os seus gastos com a medicação, coma a psicoterapia e com o sistema legal.

2.3.1.1. Os problemas de saúde.

A psicologia da saúde ocupacional tem um interesse especial em determinar o impacto que o *Bullying no Local de Trabalho* assume na saúde quer física quer psicológica dos indivíduos. Contudo, as evidências empíricas dos efeitos da exposição ao *bullying* são relativamente pequenas se as compararmos com a literatura existentes noutros domínios do *stress* relacionado com o trabalho, sendo no entanto mais ou menos consensual que o *Bullying no Local de Trabalho* causa problemas de saúde (Einärsen, 2000; Einärsen & Hellesøy, 1998; Einärsen & Mikkelsen, 2003; Hoel *et al.*, 1999; Spector, 1998).

A investigação até então desenvolvida tem demonstrado a relação entre a exposição a actos negativos (*bullying*) e sintomas de mal-estar, assim como problemas somáticos e psicológicos. As vítimas de *bullying* reportam regularmente baixo bem-estar e baixa satisfação no trabalho, assim como um número de sintomas de *stress* tais como baixa auto-estima, problemas de sono, ansiedade, dificuldades de concentração, fadiga crónica, raiva, depressão e diversos problemas somáticos (Brodsky, 1976;

Cranny, Smith & Stone, 1992; Einärsen & Raknes, 1997; Einärsen *et al.*, 1994; Silvério, McIntyre & McIntyre, 2001; Smith, Kendall & Hulin, 1969; Vartia, 1996; Zaft *et al.*, 1996).

Brodsky (1976), nos Estados Unidos da América, identificou três padrões de reacção nas vítimas de *bullying*: 1) vítimas com sintomas físicos ligeiros tais como fraqueza, perda de força, fadiga crónica, cefaleias e lombalgias; 2) vítimas com depressão e com sintomas relacionados com a depressão tais como - a disfunção erétil, baixa auto-estima e dificuldades em adormecer; e 3) vítimas com vários problemas psicológicos tais como hostilidade, hipersensibilidade, perda de memória, sentimento de vitimação, nervosismo e isolamento social. As vítimas, amiúde, referem que os seus problemas de saúde se devem ao facto de serem vítimas de *Bullying no Local de Trabalho*. Sabemos hoje que nem todos reagem da mesma forma quando expostos a situações de violência psicológica no local de trabalho, pelo que se torna crucial compreender o papel que alguns traços de personalidade assumem, na mediação entre esta situação específica de assédio psicológico e a saúde da pessoa exposta.

A literatura tem usado uma variedade grande de medidas para avaliar o impacto na saúde do fenómeno de *bullying*, que vão desde a análise dos incidentes cardiovasculares realizado pelos diagnósticos médicos (Kivimaki, Virtanen, Vartia, Elovainio, Vahtera & Keltikangas-Jarvinen, 2003), à utilização de escalas bem conhecidas da comunidade científica tais como o *General Health Questionnaire* (GHQ-12), o *Occupational Stress Indicator* (OSI) ou os critérios de diagnóstico do DSMIV-R para avaliar a DSPT. Os estudos têm sido efectuados em múltiplos países (Escandinávia, Reino Unido, Estados Unidos da América, Austrália, Alemanha, Países Baixos, França, Canadá, Nova Zelândia, África do Sul, etc.) e numa grande variedade de organizações (Indústria, Serviços, Comércio e Militares), de onde surgiu a ideia das diferenças culturais jogarem um papel relevante no processo de *bullying*.

Os estudos relativos ao impacto do *bullying* na saúde dos trabalhadores têm sido fundamentalmente de *design cross-sectional*, em que é realizada uma única medida no tempo quer da sua experiência de *bullying* quer do estado da sua saúde, com a comparação entre os grupos vítimas e não vítimas em diversas áreas da saúde. De fácil uso, este tipo de design não aporta muita informação de onde possamos inferir uma certa causalidade entre *bullying* e saúde dos trabalhadores, ficando as análises no

domínio correlacional. Estudos mais robustos também têm sido levados a termo pelos investigadores, em que as perspectivas longitudinais oferecem uma análise mais complexa da relação causal entre *bullying* e saúde, ou ainda os estudos clínicos em que se exploram as dimensões clínicas dos processos de intervenção e remediação das situações de *bullying*, sem o poder causal mas com uma compreensão mais complexa do fenómeno. Embora com limitações ao nível do *design*, da validade dos auto-relatos das vítimas, das diferenças no que diz respeito à definição do constructo, muitos dos estudos são de grande validade e fiabilidade, em amostras consideráveis e usando medidas de *bullying* e de saúde bastante objectivas (Hogan & Hogan, 1989; Ones, Viswesvaran, Schmidt, & Reiss, 1994).

Os estudos claramente encontram uma associação entre a experiência de *bullying* e a saúde física e psicológica, sendo esta associação negativa, isto é, a saúde é tanto pior quando maior for o *Bullying no Local de Trabalho*. A ansiedade, a depressão, o suicídio ou tentativas de suicídio, o DSPT, a agressividade, a baixa auto-estima, o *stress* e a irritação são medidas de saúde recorrentemente encontradas em situações de *Bullying no Local de Trabalho* (Beswick, Gore & Palferman, 2006).

Alguns estudos (Cooper *et al.*, 2000; Rayner, 1994) reportam efeitos na saúde física, em que as queixas psicossomáticas assumem uma importância grande e que vão desde a fadiga crónica, aos problemas de sono, às dificuldades de concentração ou aos problemas de estômago, entre outros. A investigação também reporta um aumento do absentismo por doença ou ainda a reforma antecipada por motivo de doença, isolamento, baixa autoconfiança, *burnout* (Sá, 2008), problemas com o álcool ou de abuso substâncias tóxicas. Sabemos também que os diferentes actos negativos que caracterizam o *Bullying no Local de Trabalho* não têm o mesmo impacto na saúde, assumindo os comportamentos de degradação pessoal, de destabilização ou de ataque à vida privada um impacto maior na saúde dos trabalhadores, sendo esta tanto mais severa quanto mais prolongada e intensa.

Parece-nos inequívoca a associação entre *Bullying no Local de Trabalho* e o estado de saúde dos trabalhadores, mas importa compreender a relação causal subjacente a esta relação. Quine (2001), adiantou três possíveis explicações: ou 1) ser vítima de *Bullying no Local de Trabalho* leva à doença psicológica; ou 2) estar deprimido leva ao isolamento do grupo e isto propicia uma maior probabilidade de ser

alvo de *bullying*, e as vítimas não possuem boas estratégias de *coping* e por isso adoecem; ou 3) pessoas deprimidas mais facilmente se percebem como sendo vítimas e reportam baixos níveis de satisfação no trabalho. Como outra qualquer forma de *stress* social, o *Bullying no Local de Trabalho* manifesta-se quer ao nível comportamental quer ao nível das atitudes, podendo este evidenciar-se por níveis de satisfação menor com o emprego, maiores níveis de ansiedade, depressão e maior propensão para deixar o emprego (Jones, 1981; Quine, 2001). Einärsen e colaboradores (1999) encontraram uma relação significativa entre a exposição a situações de *bullying* de enfermeiras e *burnout*, assim como baixa satisfação com o trabalho e baixo bem-estar psicológico. Agut, Garcia-Izquierdo, Sáez e Llor (2004) e Luis Sá (2008) estabeleceram a relação entre o *Bullying no Local de Trabalho* e o *burnout*, procurando avaliar igualmente o papel da auto-eficácia nesta relação. Estes investigadores encontraram claras evidências do impacto negativo que o *bullying* tem ao nível da saúde dos trabalhadores (sintomas somáticos, ansiedade, disfunção social e depressão), obtendo também resultados que indiciam que a auto-eficácia se estabelece com factor mediador desta relação, servindo de “amortecedor” dos efeitos nefastos do *bullying*.

A Desordem de Stress Pós Traumática

Uma das situações extremas por qual passam algumas das vítimas de longa exposição a actos negativos, é a *Desordem de Stress Pós-Traumática (pos-traumatic stress disorder - PTSD)*. Este diagnóstico refere-se a uma constelação de sintomas próximos aqueles que são identificados nos veteranos de guerra, nas vítimas de violação ou nos sobreviventes de catástrofes (American Psychological Association, 2000). Uma primeira reacção das pessoas com esta patologia consiste em recordar repetidamente as memórias dolorosas das situações experienciadas, quer em sono (através dos pesadelos), quer em vigília (através de pensamentos obsessivos). O sujeito pode ainda experimentar um intenso desconforto físico quando confrontado com memórias da situação traumática. Uma segunda reacção, parece estar associada ao evitamento de qualquer tipo de estímulos associados ao evento traumático, podendo por exemplo ter lapsos amnésicos, não apreciar actividades que lhe davam prazer, isolar-se dos outros e limitar as expressões de afecto. Uma reacção final implica uma excitação exagerada podendo manifestar-se por insónias, dificuldades de concentração, elevada irritabilidade e tensão, assim como uma resposta de sobressalto exagerada. A literatura nesta área tem de facto corroborado a ideia de que as vítimas de *bullying* prolongado apresentam diagnóstico de

PTSD (Einärsen, 1999; Hoel, Cooper, & Faragher, 2001; Hoel, Cooper & Faragher, 2004), apontando mesmo números na ordem dos 75% das vítimas de *bullying*. Não é descabida a afirmação de muitas das vítimas de *bullying* que esta experiência foi o pior acontecimento que alguma vez já viveram, na medida em que colide com a saúde, o bem-estar, a carreira, o estatuto social e o estilo de vida da pessoa.

Zapf e colaboradores (1996) sustentam a crença que o *bullying* é uma forma extrema de *stress* social no trabalho, desencadeando um impacto maior do que todos os outros stressores no trabalho juntos (Wilson, 1991). Esta vitimização se for intensa pode mesmo mudar a percepção que a vítima faz do seu ambiente de trabalho e da vida em geral, passando a conceber o mundo como ameaçador, inseguro e perigoso, o que pode desencadear sintomas psicossomáticos, desordens psiquiátricas e emoções pervasivas (Jockin, Arvey & McGue, 2001; Leymann, 1990). Brodsky (1976), baseando-se em observações clínicas e em entrevistas com vítimas de *bullying* americanas identificou três padrões de efeitos nas vítimas de *bullying*: 1) reacção através de uma série de sintomas físicos (astenia, perda de força, fadiga crónica e cefaleias); 2) reacção através de estados depressivos com os seguintes sintomas (disfunção erétil, reduzida auto-estima e insónias); e 3) reacção através de sintomas psicológicos tais como a hipersensibilidade, sentimentos de vitimização, evitamento de contacto social, nervosismo, hostilidade e problemas de memória. Tendo em conta a configuração de sintomas apresentados anteriormente tem sido argumentado que as vítimas de *bullying* podem sofrer de DSPT (Bjorkqvist *et al.*., 1994; Einärsen & Hellesøy, 1998; Leymann, 1992). Heinz Leymann (1992) afirmou que provavelmente o diagnóstico mais correcto para o *Bullying no Local de Trabalho* seria o DSPT, pelo menos em 95% dos casos por si encontrados (Leymann, 1992), podendo os efeitos nocivos na saúde serem severos muito tempo depois de da situação de agressão se ter verificado (Creamer, 2000).

Numa investigação foram entrevistadas uma centena de vítimas de *bullying* com o intuito de explorar o impacto psicológico, social e interpessoal dessa experiência (Pathe & Mullen, 1997), tendo 83% revelado que o nível de ansiedade aumentou consideravelmente desde os acontecimentos traumáticos, 55% afirma ter pensamentos intrusivos e flashbacks sobre os episódios stressantes, sendo muito comum na maioria das vítimas os pesadelos, mudanças de apetite e humor deprimido. Leymann e Gustavson (1996), através de um estudo com 64 vítimas suecas identificaram na maioria delas problemas de pensamentos intrusivos e comportamentos de evitamento. Este

estudo veio salientar as consequências psicológicas provocadas por uma situação de *bullying* como se pode depreender pela afirmação dos autores: “Fully comparable with PTSD from war or prison camp experiences” (Leymann & Gustafsson, 1996, p. 251)

Um outro estudo na Dinamarca (Mikkelsen & Einärsen, 2002), com 118 vítimas de *bullying*, identificou sintomas de DSPT em 76% das vítimas. Do outro lado do Atlântico, um estudo com profissionais de emergência Canadianos ($N=51$), identificou uma relação entre conflitos interpessoais e sintomas de DSPT (Laposa *et al.*, 2003). A literatura no âmbito da DSPT tem o seu foco principal em factores como as ameaças à integridade física, perda de objectos, dano físico (Davidson & Foa, 1993), foco que tem a oposição de Dahl e colaboradores (1994) que reclamam que a DSPT envolve um evento que é percebido como ameaçador e aterrorizador para além de um certo nível. O risco de DSPT seria tão grave quanto o evento fosse prolongado no tempo, especialmente se não existisse uma liderança capaz de lidar com a situação de forma adequada ou as relações sociais fossem pobres. Estes autores defendem igualmente que os episódios de agressividade desencadeados por pessoas, tais como o *bullying*, a injustiça e os assaltos, seriam mais traumáticos do que eventos de catástrofe natural ou accidental.

Williams (1993), afirma que as características individuais tais como a personalidade e estilos de *coping* possuem uma relação mediadora entre o *stress* emocional e a DSPT, apesar da relação causal entre as diferenças de personalidade e a vitimização pelo *bullying* serem questionáveis (Einärsen, 2000; Leymann, 1996), as vítimas de *bullying* no trabalho são diferentes numa variedade de dimensões dos trabalhadores não vítimas de *bullying*. Vartia (1996) descobriu um nível elevado de afectividade negativa num grupo de vítimas de *bullying* no trabalho na Finlândia, enquanto Zapf (1999) encontrou níveis elevados de afectividade negativa e baixos em afectividade positiva numa amostra de vítimas alemãs em comparação com um grupo controlo. Estas descobertas parecem sustentar a tese de que genericamente as interações socialmente negativas estão associadas a um aumento de afectividade negativa, assim como a baixa auto-estima. Os argumentos contudo são diferentes segundo alguns autores que defendem que esta afectividade negativa pode ter sido consequência da situação de *bullying* (Zapf, 1999), outros consideram que a afectividade negativa tem um papel de mediação entre as situações stressantes da vitimização e a sintomatologia, por um processo de atribuição de significado

(Mikkelsen & Einärsen, 2002). A afetividade negativa (AN) tem sido vista como um factor geral de *distress* subjectivo em que se encontram um leque vasto de estados de humor deprimido, nervosismo, medo, raiva e culpa, havendo um foco no lado negativo de si próprios, da vida e do mundo, enquanto a afetividade positiva (AP) vê o lado agradável e prazeroso da vida, em que o entusiasmo, a energia, a determinação é elevada (Watson *et al.*, 1988).

Um dos problemas centrais do *Bullying no Local de Trabalho* é que este mina a percepção de competência e valor da pessoa como estando num ambiente de seguro e acolhedor (Keasly *et al.*, 1997), o que leva a pessoa a um *stress* exagerado assim como a insatisfação consigo próprias, que muitas das vezes é amplificado em termos das ameaças daqueles que a rodeiam. Muitas vítimas de *bullying* são incorrectamente diagnosticadas como tendo paranóia, depressão maníaco-depressiva ou desordem de personalidade (Leymann & Gustafson, 1996), o que conduz a uma maior estigmatização da vítima pela representação social que estas doenças assumem.

Mikkelsen e Einärsen (2004), afirmam que a DSPT pode estar largamente presente nas vítimas de *bullying* no trabalho, assim como outras desordens do foro psiquiátrico, tendo encontrado valores elevados nos critérios necessários para o diagnóstico desta psicopatologia através dos testes aplicados. Segundo Janoff-Bulman (1992), a DSPT como consequência da vitimização é largamente explicada pelas crenças da vítima acerca de si própria e do mundo, em que a percepção de invulnerabilidade joga um papel crucial.

A sensação de invulnerabilidade está relacionada com três crenças base: 1) o mundo é benevolente; 2) o mundo faz sentido; e 3) eu sou uma pessoa com dignidade. A crença num mundo justo em que as pessoas têm o que merecem de acordo com o seu comportamento bom ou mau, impede a vítima de se confrontar com a instabilidade, falta de ordem, incoerência, insegurança e inimizades no local de trabalho. Esta incongruência leva a que a pessoa reestruture os seus esquemas pessoais, usando estratégias de evitamento de situações que são para si stressantes (imagens, pensamentos ou sentimentos desencadeados pelo episódios ou episódios traumáticos), existindo por isso fases de intrusão e de evitamento no processo de integração da experiência (Horowitz, 1975). A pessoa pode repetir a situação humilhante e frustrante em que se viu envolvida em termos cobertos, ou a pessoa evita sistematicamente certas

situações de trabalho tais como as pausas para lanche ou conhecer novas pessoas no local de trabalho.

O debate continua relativamente à questão da DSPT ser ou não um bom diagnóstico para as vítimas de *bullying* no trabalho, pelo menos de acordo com os critérios de diagnóstico do DSM-IV. Sabemos que algumas vítimas são mais vulneráveis do que outras face a situações altamente stressantes, sendo de investigar, nomeadamente através de estudos longitudinais o papel da personalidade nesta relação, pois as existem cada vez mais evidências do efeito mediador de determinadas variáveis individuais.

Nos casos mais severos de *bullying* podemos diagnosticar a vítima como sofrendo de Desordem de Stresse Pós-Traumático – DSPT (Davidson & Foa, 1993; Hirigoyen, 2001; Leymann & Gustafsson 1996; Matthiesen & Einärsen, 2004; Nielsen *et al.* 2004; Soares, 2004; Tehrani 2004b). Esta dimensão nosológica congrega uma constelação de sintomas típicos de pessoas que experimentaram situações altamente stressantes como é o caso das situações de acidentes de viação, violação sexual ou experiência de guerra. Os critérios de diagnóstico segundo o DSM IV (American Psychological, 2000) encontram-se descritos no Tabela 4.

O trauma persiste ao longo do seu dia de trabalho através de memórias dolorosas do acontecimento traumático ou ainda, durante a noite através de pesadelos, evidenciando a vítima uma experiência de elevado desconforto psicológico e reagindo fisiologicamente a esse episódio. A vítima também procura evitar qualquer tipo de estímulo que esteja relacionado com o acontecimento traumático, ou apresentar-se hiper vigilante.

Tabela 4

Critérios de Diagnósticos para o Transtorno de Stress Pós-Traumático

A. Exposição a um evento traumático no qual os seguintes quesitos estiveram presentes:

- (1) a pessoa ou vivenciou, ou testemunhou ou foi confrontada com um ou mais eventos que envolveram morte ou grave ferimento, reais ou ameaçados, ou uma ameaça à integridade física, própria ou de outros;
- (2) a resposta da pessoa envolveu intenso medo, impotência ou horror.

Nota: Em crianças, isto pode ser expressado por um comportamento desorganizado ou agitado

B. O evento traumático é persistentemente revivido em uma (ou mais) das seguintes maneiras:

- (1) recordações aflitivas, recorrentes e intrusivas do evento, incluindo imagens, pensamentos ou percepções.

Nota: Em crianças pequenas, podem ocorrer jogos repetitivos, com expressão de temas ou aspectos do trauma;

- (2) sonhos aflitivos e recorrentes com o evento.

Nota: Em crianças podem ocorrer sonhos amedrontadores sem um conteúdo identificável;

(3) agir ou sentir como se o evento traumático estivesse ocorrendo novamente (inclui um sentimento de revivência da experiência, ilusões, alucinações e episódios de *flashbacks* dissociativos, inclusive aqueles que ocorrem ao despertar ou quando intoxicado).

Nota: Em crianças pequenas pode ocorrer reencenação específica do trauma;

(4) sofrimento psicológico intenso quando da exposição a indícios internos ou externos que simbolizam ou lembram algum aspecto do evento traumático;

(5) reactividade fisiológica na exposição a indícios internos ou externos que simbolizam ou lembram algum aspecto do evento traumático.

C. Esquiva persistente de estímulos associados com o trauma e entorpecimento da responsividade geral (não presente antes do trauma), indicados por três (ou mais) dos seguintes quesitos:

(1) esforços no sentido de evitar pensamentos, sentimentos ou conversas associadas com o trauma;

(2) esforços no sentido de evitar actividades, locais ou pessoas que activem recordações do trauma;

(3) incapacidade de recordar algum aspecto importante do trauma;

(4) redução acentuada do interesse ou da participação em actividades significativas;

(5) sensação de distanciamento ou afastamento em relação a outras pessoas;

(6) faixa de afecto restrita (por ex., incapacidade de ter sentimentos de carinho);

(7) sentimento de um futuro abreviado (por ex., não espera ter uma carreira profissional, casamento, filhos ou um período normal de vida).

D. Sintomas persistentes de excitabilidade aumentada (não presentes antes do trauma), indicados por dois (ou mais) dos seguintes quesitos:

(1) dificuldade em conciliar ou manter o sono

(2) irritabilidade ou surtos de raiva

(3) dificuldade em concentrar-se

(4) hipervigilância

(5) resposta de sobressalto exagerada.

E. A duração da perturbação (sintomas dos Critérios B, C e D) é superior a 1 mês.

F. A perturbação causa sofrimento clinicamente significativo ou prejuízo no funcionamento social ou ocupacional ou em outras áreas importantes da vida do indivíduo.

Especificar se:

Agudo: se a duração dos sintomas é inferior a 3 meses.

Crónico: se a duração dos sintomas é de 3 meses ou mais.

Especificar se:

Com Início Tardio: se o início dos sintomas ocorre pelo menos 6 meses após o stressor.

Fonte: DSM-IV (American Psychological Association, 2000, p.439)

O Suicídio

Alguns autores consideram que o *Bullying no Local de Trabalho* é uma das causas mais importantes do suicídio (Bonafons, 2006; Leymann, 1996, Hirigoyen, 2001). Os investigadores também consideram que testemunhar uma situação de *bullying*, desencadeia uma reacção de medo de ser alvo de violência, existindo nas testemunhas impactos semelhantes aqueles que são encontrados nos alvos directos da violência (Di Martino *et al.*, 2003). Lynch e O'Moore (2004) encontraram uma maior propensão das vítimas de *bullying* com mais baixa auto-estima terem ideação suicida comparativamente com aquelas que mostravam mais auto-estima ($U = 58.5$; $p < .05$). Dejours (citado por Bonafons, 2003, pp. 13) tem para si bem claro que o suicídio é uma das consequências derivadas do *Bullying no Local de Trabalho*.

“Le harcèlement, l’injustice, la discrimination au travail existent depuis très longtemps. Ce qui est nouveau, c’est l’accélération du phénomène. De plus en plus de salariés en souffrent, avec des conséquences qui vont de l’insomnie à la dépression et même au suicide”.

Num estudo efectuado com 489 pessoas no Japão identificadas como vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* Chiaroni (2001), encontrou 13% com tentativas claras de pôr termo à vida e no Japão o suicídio é a segunda causa de morte dos trabalhadores, sendo maior do que as desordens cardiovasculares e só menor que aquelas provocadas pelo cancro. Na Suécia cerca de 10 a 20% dos suicídios anuais são o resultado do *Bullying no Local de Trabalho* (ILO – OMS, 2000). Relatos de profissionais envolvidas em terapia com famílias de vítimas de suicídio sugerem que 100 a 300 suicídios são anualmente cometidos na Suécia devido ao *Bullying no Local de Trabalho* (Leymann 1988, 1992b). Einärsen e colaboradores (1994), expressaram as suas dúvidas relativamente a estes números, muito embora afirmem que cerca de 40% das vítimas de *bullying* considerem a intenção de pôr termo à sua própria vida

2.3.2. Consequências para os observadores e agressores.

Uma questão que rapidamente se tornou relevante foi a de saber se, as pessoas que presenciavam os actos negativos, também desenvolveriam algum tipo de sintomatologia. Num estudo levado a cabo na Noruega com 2215 trabalhadores, um número elevado (21%) afirmou que tinha baixa satisfação no trabalho devido ao *bullying*, embora só 9.6% se identificou como vítima directa de *bullying* (Einärsen, *et al.*, 1994). O impacto do *bullying* nos observadores pode ser directo, na medida em que temem que o próximo alvo possam ser eles, ou de forma indirecta pelo desconforto resultante de viverem num ambiente hostil e abusivo. Ser testemunha presencial de uma situação de abuso, não deixa de ser igualmente uma situação de abuso, pelo que podem ocorrer alguma sintomatologia nestas pessoas. Alguns estudos (Rayner, 1997), revelam que uma percentagem elevada de testemunhas querem ajudar a vítima, mas só uma pequena parte é que o consegue fazer, eventualmente porque acreditam que não vão conseguir mudar o rumo dos acontecimentos, e por outro lado não querem ser vistos como pessoas problemáticas.

Um conceito tem sido encontrado na literatura denominado de “whistleblowers” para caracterizar o papel do que denuncia uma situação de abuso grave na organização. O conceito tem origem nos polícias de rua que perante a observação de uma ilegalidade soprava com vigor os seus apitos, com o propósito de chamar a atenção dos mais próximos e que pudesse ajudar na eliminação da ameaça à legalidade. A maioria dos “whistleblowers”, são internos à organização relatando o abuso de um colega de trabalho ou superior dentro da própria sua empresa. As pessoas parecem ser mais propensas a tomar medidas em relação ao comportamento inaceitável, dentro de uma organização quando existe um procedimento de encaminhamento de queixas através do sistema (Alford, 2001).

O *Bullying no Local de Trabalho* não só afecta os seus alvos directos (vítimas) como as pessoas que observam os comportamentos negativos (Einärsen & Mikkelsen 2003). Segundo diferentes estudos as pessoas que testemunharam situações de *bullying* relatam um nível de *stress* maior do que aqueles que não testemunharam qualquer tipo de acto negativo persecutório no local de trabalho. As testemunhas das situações de *bullying* muitas das vezes sofrem devido ao facto de não poderem fazer nada ou se avaliarem como incapazes de fazer algo pela vítima.

Barling (1996) apresentou o conceito de “vítimas primárias e secundárias” da violência no local de trabalho, ao sugerir que as testemunhas de *Bullying no Local de Trabalho* alteravam as suas percepções, medos e expectativas como resultado da exposição vicariante à violência. Desta forma, podemos considerar as testemunhas de actos de *bullying* como sendo alvos secundários, principalmente se estas vítimas apresentarem níveis elevados de pressão no trabalho, ambiguidade de papel e conflitos relacionados com o trabalho (Jennifer, Cowie & Anaiadou, 2003). Em ambientes sujeitos a situações de *Bullying no Local de Trabalho*, as testemunhas do fenómeno de *bullying* provavelmente apresentam mais actos negativos do que aquelas que não testemunham esses mesmos actos, assim como se rotulam como vítimas, hipótese que foi confirmada num estudo nos EUA (Lutgen-Sandvik, Tracy & Alberts, 2003). A investigação sugere ainda que o *bullying* provoca impactos negativos (e.g. *stress*, insatisfação) não só nos alvos directos como nos alvos indirectos (Vartia, 2003). Os colegas de trabalho de um trabalhador que é vítima e que ao mesmo tempo são testemunhas desse abuso apresentam reacções de *stress* significativamente maiores do que as não testemunhas. Rayner e colaboradores (2002), afirmam que essas mesmas

vítimas indirectas, estão mais propensas a deixarem os seus empregos como resultado da exposição a violência no local de trabalho do que as que não testemunham este fenómeno.

A literatura é parca em estudos que focam a perspectiva dos agressores, assim como as mudanças que se operam neste através da situação de *bullying*. As consequências no agressor vão depender da forma como se processa o fenómeno de *bullying*, pois este pode aumentar ou diminuir a sua confiança e percepção de controlo sobre o meio, dependendo da resposta da vítima e da organização. Se perante uma determinada situação de *Bullying no Local de Trabalho* as intenções do agressor ou agressores não tiverem consequências negativas para si próprios, o que vai acontecer é que a probabilidade de estes comportamentos se repetirem é elevada. Se pelo contrário, a vítima reage e se a organização põe em prática medidas para controlar e sancionar o comportamento inadequado, o mais provável é que a vítima sofra um conjunto de situações negativas. Estas consequências passam por uma exposição social negativa com a consequente crítica moral e social, processos disciplinares na empresa que podem levar a medidas punitivas, ou ainda, a processos judiciais que podem conduzir a indemnizações e outro tipo de penas.

CAPÍTULO III

FACTORES ORGANIZACIONAIS E SÓCIO-CULTURAIS DO BULLYING

Enquanto no anterior capítulo se procurou debruçar e analisar as variáveis individuais associadas ao *Bullying no Local de Trabalho*, pretendemos agora explorar as dimensões mais organizacionais e socioculturais do *bullying*. Procura-se então sintetizar os principais contributos da literatura científica específica, no que respeita à mudança organizacional, ao poder e influência deste no *bullying*, o clima organizacional, a percepção de justiça, a frustração, agressividade e as normas sociais nas suas múltiplas relações com a violência psicológica, assim como as principais consequências para a sociedade e para as empresas decorrentes da existência de violência psicológica no local de trabalho.

3.1. Factores Organizacionais do *Bullying*

3.1.1. Mudança, poder e *bullying*.

3.1.1.1. Mudança e *bullying*.

O potencial impacto dos processos de mudança e reestruturação organizacional no *bullying* tem sido por diferentes investigadores (Hoel & Salin 2003). Um estudo na Irlanda (HSA, 2001), que explorava o impacto das mudanças tecnológicas e organizacionais nos recursos humanos, mostrou que estes estavam em risco aumentado de virem a ser vítimas de *bullying*. O impacto que os números (5 a 20%) de vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* trouxeram à opinião pública internacional (Hoel & Cooper, 2000; UNISON, 1996), conjuntamente com os estudos sobre as consequências para as vítimas e os custos para as organizações (Einärsen & Mikkelsen, 2003; Hoel, Einärsen & Cooper, 2003), chamaram a atenção para a necessidade de estudar mais de perto as características organizacionais associadas a este destrutivo fenómeno social. As vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* reportam significativamente mais trabalhar em ambientes nefastos se as compararmos com as não vítimas (Bjorkvist, *et al.*, 1994b; Einärsen *et al.*, 1994; Vartia, 1996), sendo que a *bullying* mais severo está associado com os ambientes também mais hostis (Zapft *et al.*, 1996b). A maioria dos modelos explicativos sobre o *Bullying no Local de Trabalho* focam três factores principais: 1) as características individuais da vítima e do agressor; 2) as características relacionais típicas de uma organização; e 3) os factores relacionados com a estrutura e contexto da organização. Aqui abordaremos mais aprofundadamente esta última dimensão.

Um dos conceitos obrigatórios a rever na compreensão do *Bullying no Local de Trabalho* é o conceito de Poder. No que ao *bullying* diz respeito, o Poder deve ser visto em termos do desequilíbrio percebido pelo agressor e pela vítima, avaliando esta última como tendo sendo mais vulnerável relativamente ao ofensor, e percebendo este que isto é assim e que a vítima sabe que é assim (Einärsen, 1996). No entanto, o Poder deve ser perspectivado em termos relativos, pois pode estar relacionado com a estrutura hierárquica da organização que conduz a uma avaliação do poder desigual ou pode estar associado com o próprio processo dinâmico de *bullying* (Leymann, 1996; Vartia, 1996). Pode ser que o nível hierárquico do agressor e da vítima seja o mesmo, mas com o evoluir da escalada do conflito entre dois colegas de trabalho, a percepção de poder de um de outra se estabeleça com bastante desequilibrado. Pelo contrário, quando os níveis hierárquicos são diferenciados, existe uma ligação clara entre o papel do gestor como abusando do poder (poder de punir e de recompensar) que tem para propósitos pessoais ou organizacionais perversos (Aquino, Grover, Bradfield & Allen, 1999; Aquino, Tripp & Bies, 2001; Elliott & Jarrett, 1994).

As mudanças que se operam em termos da economia global estabeleceram uma plataforma de reestruturações organizacionais com despedimentos e cortes das despesas para garantir a sobrevivência chamais observada até então, o que desencadeou uma pressão tremenda ao nível dos recursos humanos das organizações e ao mesmo tempo suscitou a necessidade de intervir da promoção da cidadania quer em termos educativos quer em termos organizacionais (Fernandes, 2000; Nogueira & Silva, 2001; Santos, 2000; Silva, 2000; Viegas & Dias, 2000). Assistimos recorrentemente a notícias nos *mass media* relativamente a despedimentos colectivos, as (des)localizações de empresas, fusões, aquisições, assim como redução de benefícios, horas extraordinárias, aumento da carga de trabalho entre outras mudanças que se configuram como factores de *stress* para todos os trabalhadores. A pressão que os trabalhadores da “base da pirâmide” sentem é a “parte visível do iceberg”, já que à medida que se sobe na cadeia hierárquica podemos constatar níveis de pressão e *stress* também muito elevado, nomeadamente provocado pela perda de funcionários administrativos que outrora faziam uma séria de tarefas que agora são da responsabilidade dos supervisores, gestores e directores (Sheehan, 1999; Sheehan, Barker, & Rayner, 1999).

Sectores como a saúde ou a educação sofreram elas próprias mudanças que têm contribuído para a pressão sentida pelos seus profissionais, sendo a relação entre

gestores e subordinados mais tensa, pois existe um maior incremento do trabalho e um maior controlo do trabalho de acordo com uma nova filosofia de meritocracia e sustentabilidade dos sistemas (Ironsite & Seifert, 2003).

As mudanças operadas pela globalização da economia podem ter tido um impacto no *Bullying no Local de Trabalho*, sugerindo alguns autores que as práticas dos gestores se converteram em estilos de liderança mais autocráticos aumentando com isso o risco de situações de *bullying* (McCarthy *et al.*, 1995; Sheehan, 1999). McIntyre (2007), numa abordagem sobre o *coping* com o conflito nas organizações afirma “uma forma de se ser mais competitivo é através do utilização de equipas, especialmente equipas heterogéneas, com uma composição *cross-functional*, isto é, compostas de membros com funções diferentes (e.g. *marketing*, produção, vendas, recursos humanos, I&D) (p. 295). Segundo este autor, estas equipas pela sua heterogeneidade têm um funcionamento difícil, pois a sua eficácia depende quer do desempenho individual, quer do grau de cooperação e da tolerância aos diferentes pontos de vista.

Por outro lado, com uma maior insegurança no emprego, os trabalhadores podem estar mais dispostos a ter uma atitude passiva e de não reivindicação quando tratados de forma injusta ou agressiva da parte dos seus superiores hierárquicos.

Podemos ainda considerar que, o grande envolvimento na gestão das carreiras dos recursos humanos de uma organização podem contribuir para processos competitivos entre os gestores no sentido de obter lugares que não estão disponíveis para todos, o que poderia trazer como consequência quer os conflitos interpessoais quer o *bullying* (Mullen, 1997), demonstrando a associação entre os ambientes altamente competitivos e politizados com as situações de assédio moral (O’Moore *et al.*, 1998; Salin, 2001; Vartia, 1996).

Os mercados cada vez mais competitivos e as organizações cada vez mais voltadas para a satisfação dos clientes (clientes externos), podem estar a criar um ambiente tal, que a “obsessão” pela qualidade de atendimento e a satisfação total do cliente – *no sentido em que o cliente tem uma latitude comportamental excessiva* – originem situações de negligência dos direitos dos trabalhadores, e por outro lado, práticas abusivas para salvaguardar a imagem organizacional e a fidelidade dos clientes. Se pensarmos no sector da saúde, da hotelaria ou dos serviços em geral, a preocupação

exagerada de algumas direcções de serviços com o bem-estar e satisfação do cliente, levam a atitudes de tolerância com os abusos aos seus recursos humanos (Hoel & Cooper, 2000; Mathisen, Einärsen & Mykletun, 2008), e são estas organizações mais focalizadas nos clientes, que necessitam um maior envolvimento dos seus colaboradores. A relação positiva entre as mudanças organizacionais (e.g. contratação de trabalhadores temporários, redução salarial, mudança de chefias) e a agressividade no local de trabalho está bem estabelecida (Hoel & Cooper, 2000; UNISON, 1996), sendo esta associada quer às mudanças organizacionais quer às mudanças sociais, como sejam o aumento da diversidade cultural ou de género (Lewis, 2006; Quinlan, 1999). Os trabalhadores temporários ou em *part-time* podem estar em risco acrescido em termos de *bullying*, na medida em que o tempo de socialização com o grupo de trabalho é menor o que proporciona maior isolamento social, assim como um tempo menor para a resolução dos conflitos que vierem a surgir na interacção social com os colegas ou superiores (Knorz & Zapf, 1996).

Kivimäki, Elovainio e Vahtera (2000), não concordam com esta afirmação, não tendo encontrado qualquer diferença entre os trabalhadores a *parte-time* ou a *full-time*, com contrato permanente ou temporário, defendendo Hoel e Cooper (2000), exactamente o contrário quando afirmam que os trabalhadores a *full-time* estão mais em risco do que os que trabalham em *part-time*. Uma explicação plausível podia ser sustentada pelo facto de os trabalhadores a *full-time* terem conquistado um comprometimento com a organização de tal ordem, que ocasionaria maior resistência a mudanças de vida provocadas por uma situação de conflito no trabalho, adoptando então estratégias de *coping* mais confrontadoras e assertivas, mas permanecendo no posto de trabalho. Por outro lado, os trabalhadores temporários como não socializam tanto nem estabelecem redes de suporte social fortes com os colegas, estão mais propensos a usar estratégias de *coping* mais evitantes do conflito, ou mudando de trabalho não dando oportunidade do conflito progredir para níveis mais elevados. Se tivermos em consideração os motivos do agressor relacionados com o exercer domínio e controlo (Randall, 1997) os trabalhadores temporários não se apresentam como “troféus” valiosos para este tipo de “coleccionadores”.

A contratação de trabalhadores temporários pode levar a um aumento da conflituosidade entre o grupo de trabalho, com a necessidade de alguns colegas terem que assegurar o trabalho dos ausentes, o que conduziria a desorganização do trabalho

com os consequentes aumentos da ambiguidade de papéis, ou levando os trabalhadores temporários a um esforço hercúleo para serem salientes aos olhos dos supervisores ao ponto de virem a mudar a sua situação contratual, o que criaria o contexto de conflito com os trabalhadores com contractos mais seguros (Quinlan, 1999).

A natureza do trabalho tem associado um conjunto de exigências que podemos considerar como stressantes, principalmente no que às relações de trabalho dizem respeito, o que pode eventualmente aumentar o risco de se desencadearem situações de *bullying*. A teoria da frustração-agressão de Berkovitz (1989) sustenta a ideia que a agressão é desencadeada por uma situação de frustração em que sentimentos negativos são interiorizados e provocados por estímulos externos stressantes. Hoel e colaboradores (1999) partem de pressuposto que a agressão (e.g. *bullying*) pode ser perspectivada como uma forma de comportamento intencional de sancionar comportamentos não normativos para que o controlo social se faça, o que pode ser mais ou menos grave consoante o nível da organização do trabalho.

Vartia (1996) encontrou evidências empíricas que associam o *Bullying no Local de Trabalho* com uma maior indefinição e ambiguidade de papéis, assim como menor clareza no que respeita aos seus objectivos pessoais. Estes resultados vão na mesma direcção do trabalho de Zapf (1999), que comparando grupos de vítimas e não vítimas de *bullying*, encontrou diferenças significativas entre os dois grupos na avaliação que faziam em termos de qualidade do seu ambiente de trabalho, com clara pior avaliação por parte das vítimas.

Embora a literatura não tenha conseguido estabelecer com clareza a relação entre a carga provocada pelo trabalho e o *bullying* (Salin, 2001; Vartia, 1996), tem sido sugerido que uma carga de trabalho exagerada no trabalho associada uma falta de controlo do trabalhador sobre o seu próprio trabalho poderia desencadear situações de maior risco de *bullying* (Einärsen, *et al.*, 1994). Outros autores (Zapf, *et al.*, 1996), referem que trabalhos monótonos ou com baixo controlo são tidos com causadores de *Bullying no Local de Trabalho*, contrariando a crença de que o aborrecimento e a falta de complexidade do trabalho seria potenciador de situações de assédio (Sjøtveit, 1992).

Os requisitos da gestão dos recursos humanos para com o perfil de competências dos trabalhadores são cada vez mais exigentes, em que a capacidade de

trabalhar em equipa é cada vez mais crucial, favorecendo desta forma a criação de um contexto para o aumento de situações críticas nas relações de trabalho. Os sistemas de recompensa que procuram premiar os bons desempenhos dos trabalhadores, podem ter a desvantagem de contribuírem para relações de trabalho cuja competitividade intergrupar, pode levar alguns elementos do grupo a servirem-se do *bullying* para punir os elementos mais fracos da própria equipa, ou a competitividade inter grupo possa levar a retaliações a elementos rivais eventualmente ameaçadores.

Através dos trabalhos de Leymann (1996), sabemos que o *bullying* está correlacionado positivamente com uma pobre organização do trabalho em que as regras e a estrutura de comando não está clarificada. Sabemos também que as condições de trabalho menos higiénicas (e.g. humidade, temperatura, luminosidade) estão associadas a um aumento das atitudes e sentimentos de hostilidade dos trabalhadores (Einärsen, 1996), e que são as empresas de maior tamanho e mais burocráticas, aquelas que estão mais em risco de se tornarem “palcos” de *bullying* (Salin, 2002). As mudanças governamentais que se operam no nosso país actualmente podem assumir-se como factores propiciadores de mudanças que operem em termos de antecedentes de *Bullying no Local de Trabalho*, nomeadamente as reestruturações, o congelamento dos aumentos na administração pública, a lei dos disponíveis, o novo sistema de carreiras e promoções (Pereira, 2007).

3.1.1.2. Poder e bullying.

Hodson e colaboradores (2006) referem duas dimensões cruciais no estudo do *Bullying no Local de Trabalho*: 1) relação desequilibrada de poder; e 2) coerência organizacional. Baseando-se em estudos de natureza etnográfica da vida organizacional procuraram estabelecer um modelo que pudesse avaliar as relações de poder na organização relacional, o que permitiu conhecer aspectos não descobertos do *Bullying no Local de Trabalho*, mas que são de extrema importância para a sua compreensão.

A insegurança do emprego e o caos da organização aparecem no estudo como sendo o aspecto mais comum nas situações de *bullying*. Os trabalhadores de grupos minoritários e os trabalhadores com contractos a prazo são também tidos como denominadores comuns das organizações mais permissivas ao *bullying*, principalmente quando o agressor é o supervisor.

Se atendermos ao facto de os gestores se posicionarem no papel de agressores, urge conhecer-se os estilos de liderança destes gestores. Ashforth (1994) considera que a atenção dada aos aspectos negativos da liderança não tem sido relevante, pois grande parte dos estudos sobre este tema preocupam-se com a eficiência dos estilos de liderança, sendo que um mau líder passaria a ser o oposto de um líder eficiente. No entanto, a par dos conflitos, a insatisfação com a liderança é tida como uma das dimensões mais importantes no aparecimento de situações de *Bullying no Local de Trabalho*. (Einärsen *et al.*, 1994). Vartia (1996) considera também que o envolvimento reduzido no processo decisional por parte dos recursos humanos está associado ao *bullying*, assim como dificuldades dos trabalhadores para exporem os seus pontos de vista e opiniões aos chefes, a não comunicação dos seus problemas, o moral baixo e o clima organizacional negativo (Lewis & Rayner, 2003).

Está hoje bem clara a associação positiva entre o estilo autoritário de liderança e a concomitante estratégia autocrática para lidar com os conflitos e desacordos com o *Bullying no Local de Trabalho* (Einärsen *et al.*, 2003; O'Moore *et al.*, 1998; Vartia, 1996). No sentido oposto, sabemos também que aqueles que não reportam terem sido vítimas de *Bullying no Local de Trabalho*, afirmam resolver os seus desacordos através da negociação e, regra geral de uma forma mais democrática e civilizada (Vartia, 1996). Contextos de trabalho em que imperam os estilos autoritários de liderança não propiciam o necessário confronto construtivo dos desacordos num clima de medo em que queixar-se pode ser sinónimo de fraqueza ou resistência à gestão. A forte necessidade que alguns líderes (mais tirânicos) de serem independentes mas, fazerem depender os outros de si através de um forte controlo sobre estes, propiciam riscos agravados em termos de *bullying* (VandenBos & Bulatao, 1996). Recorrentemente, estes líderes são identificados como se percebendo como tendo pouco poder sobre os colaboradores, abusando então destes no sentido de ver mudada a sua percepção desconfortável de pouca influência na equipa. Hoel e Cooper (2000), afirma que são os líderes de topo que testemunham mais situações de *bullying*, o que nos pode fazer crer que o abuso por parte dos gestores possa ser interpretado como uma forma firme e exigente dos líderes obterem resultados da sua equipa., fazendo esta parte de uma cultura muito própria de algumas organizações.

Embora o foco dos estudos tenha estado essencialmente nos líderes autoritários, tem também sido sugerido que o estilo de liderança descrito por Lewin e

colaboradores (1939) como sendo “laissez-faire”, pode ser igualmente proporcionador de ambientes organizacionais particularmente férteis em *bullying* entre os colaboradores (Einärsen, 1994; Hoel & Cooper, 2000). Isto pode dever-se ao facto de o líder não actuar e deixar acontecer situações de abuso, passando a mensagem de que estas ocorrências são aceitáveis, evoluindo estas em termos de severidade. Por outro lado, o *bullying* também tem sido claramente associado com insatisfação com a quantidade e qualidade de supervisão e orientação da parte dos gestores, assim como do *feedback* e monitorização recebida (Einärsen, *et al.*, 1994; Tepper, Duffy & Shaw, 2001).

3.1.2. Clima organizacional e *bullying*.

O *stress* associado com o *Bullying no Local de Trabalho* pode exceder em termos de consequências o *stress* provocado por uma carga de trabalho excessiva combinadas com horas extraordinárias (Peyton, 2003), motivo pelo qual tem sido alvo crescente da atenção dos académicos, assim como das instituições governamentais. A maioria das análises têm focado a sua atenção nas características individuais quer das vítimas e quer dos agressores (Cowie, Naylor, Rivers, Smith, & Pereira, 2000), havendo um desenvolvimento menor do estudo das características organizacionais que promovem ou inibem este tipo de fenómenos tais como os estudos sobre a “cultura e clima organizacional” ou “satisfação com o emprego”.

Para uma melhor compreensão do *Bullying no Local de Trabalho* torna-se urgente saber mais sobre o tipo de políticas que as organizações adoptam no sentido da promoção de um ambiente relacional mais cívico e equitativo, conhecimento esse que analisaria de forma mais sistémica o contexto organizacional (Job Watch and Worksafe Victoria, 2005; Hoel, 2004; Kivimaki, Kuk, Elovainio, Thomson, Kalliomaki-Levanto, & Heikkila, 1997). Exemplos meritórios do estudo mais alargado do processo de *Bullying no Local de Trabalho* são os estudos de (Einärsen *et al.*, 2003), explorando dimensões como o risco estrutural dos alvos mais frágeis (e.g. baixo estatuto social dos trabalhadores), assim como os estudos de Folger e Skarlicki (1998) que colocaram a tónica no papel da má gestão e fraca liderança na promoverem ambientes permissivos de situações de *bullying*.

São muitos os estudos dentro da psicologia ocupacional que procuraram medir o clima organizacional. Segundo Parker e colaboradores (2003), este é um conceito

rodeado de uma certa confusão conceptual. Muitas vezes o conceito de *clima organizacional*, *clima psicológico* e *cultura organizacional* são tidos como sinónimos, o que não corresponde à verdade. Para estes mesmos autores o *clima psicológico* pode ser definido como a descrição do ambiente de trabalho feita pelos trabalhadores, possuindo estes cinco domínios essenciais: 1) características do trabalho; 2) características da função; 3) liderança; 4) características do grupo de trabalho; e 5) atributos organizacionais e do subsistema. Partindo de uma meta-análise de 94 estudos (Parker *et al.*, 2003), concluiu-se que o clima psicológico estava relacionado com várias consequências organizacionais, com particular relevância na saúde dos seus trabalhadores. Sugeriu-se então que a percepção relativa ao trabalho e ao líder providencia uma relação forte com o bem-estar psicológico.

Embora saibamos da dificuldade do consenso no que respeita a estes conceitos, que se diferenciam em termos teóricos e nas abordagens metodológicas que os sustentam, temos como inelutável que a *cultura* é um conceito que abarca vários níveis e que se baseia em pressupostos, crenças, valores e expectativas que os membros de determinado grupo social têm como garantidos e partilhados (Langan-Fox & Tan, 1997). Segundo Shein (1985), a cultura pode ser compreendida em termos diferenciados numa mesma organização, podendo existir sub culturas organizacionais, em grupos específicos do sistema.

A propósito da cultura e do papel do médico do trabalho nas organizações o Professor António Sousa Uva (2008a) é da opinião que o médico do trabalho, numa empresa tem que ser um colega de trabalho dos restantes profissionais. Tem que exercer a cultura da empresa, tem que jogar o “jogo da empresa”, fazendo passar as suas ideias em cada enquadramento específico. Este investigador afirma ainda que “a cultura não se propaga nem se vende: transpira-se”. O que nos parece ser bastante elucidativo da necessidade de em cada acto o trabalhador assumir uma determinada filosofia de vida, que deve estar presente a cada momento, ao invés da aceitação de que “é normal a existência do risco” e que isso ainda valoriza mais a valentia dos trabalhadores. Como afirma ainda este autor, a Cultura de Saúde e Segurança deve fazer parte da maneira de estar dos cidadãos de um país, realidade que ainda não está para breve, embora existam honrosas excepções no panorama empresarial português.

O clima organizacional pode ser entendido numa visão mais holística como pertença de um grupo de pessoas ou mesmo das organizações, fugindo á perspectiva mais psicológica que atribui ao indivíduo estes atributos. Argyris (1957) considerou o *clima organizacional* como o *sistema vigente* num determinado tempo e espaço, enquanto outros comparam este conceito com a *personalidade* da organização (Halpin & Croft, 1963), ou simplesmente por *ambiente organizacional* (Ballesteros, 1987). Em 1982 James, fazia a distinção do *clima psicológico* do *clima organizacional* conferindo ao primeiro conceito uma essência mais atomista (visão dos trabalhadores relativamente ao ambiente de trabalho) e ao segundo uma dimensão mais molar (a junção das visões dos trabalhadores). Arvidsson e colaboradores (2004), ao estudarem a relação entre o clima organizacional e a saúde mental de 642 controladores e tráfico aéreo, não encontraram diferenças estatisticamente significativas nos vários grupos estudados, explicando os autores que o clima organizacional é relativamente homogêneo entre os trabalhadores, sendo o conceito de clima psicológico eventualmente mais sensível a variações do ambiente no local de trabalho.

Não querendo abordar este conceito de forma exaustiva, importa deixar claro que assumiremos que o *clima organizacional* se nos afigura como sendo, o somatório das percepções individuais dos recursos humanos numa determinada organização e num determinado tempo (normalmente longo), relativamente ao ambiente aí vivido. São o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento formais ou informais que se apresentam numa determinada realidade organizacional, isto é, a avaliação feita pelos recursos humanos na organização no que respeita às respostas dessa mesma organização às suas expectativas profissionais, sendo estas altamente influenciadoras do seu comportamento (Ekvall, 1990). Ferreira e colaboradores (1996) perspectivam o *clima organizacional* como diferente de cultura organizacional, incluindo o primeiro conceito (clima) dentro do segundo (cultura).

A European Agency for Safety and Health at Work (2002), mostrou que o risco acrescido de *stress* e problemas de saúde aumentam quando o *clima organizacional* é caracterizado por: 1) *escassez de recursos* (baixo controlo do trabalho, baixas competências, baixo poder de decisão); 2) exigências insustentáveis (exigências elevadas ou muito baixas); 3) recursos sociais reduzidos (baixo suporte social, conflitos de papeis); e 4) baixa previsibilidade (insegurança no emprego, reduzido feedback dos supervisores, pouca informação).

Hirigoyen (2001, 2002) chamou a atenção para o facto de o assédio moral nas organizações ser mais frequente em algumas indústrias específicas, assim como em funções mais administrativas, no sector educativo e no sector da saúde, resultados que foram também confirmados por Di Martino e colaboradores (2003), especificando inclusive que existiam sectores do tecido produtivo em risco acrescido de *bullying*. Di Martino e colaboradores (2003) sustentam a tese de que os sectores públicos e mais administrativos são os mais susceptíveis em relação ao *bullying*, nomeadamente pela cultura de fraca mobilidade e resistência à mudança dos seus recursos humanos, que tipicamente procuram um “emprego para a vida”, havendo poucos a deixar a organização quando os conflitos aumentam de severidade. Einärsen e Skogstad (1996), pelo contrário acreditam que o sector privado é mais propenso a situações de *bullying*, na medida em que a luta pela sobrevivência e exigências de gestão, conduzem a situações limite dos trabalhadores pressionados pela vontade de lucro dos accionistas, abrindo-se assim uma das pragas da “caixa de Pandora” - o *Bullying no Local de Trabalho*. Muitos dos empregos relacionados com o *Bullying no Local de Trabalho* envolvem uma dose grande de aspectos emocionais no trabalho, o que criariam um ambiente mais exposição e abertura nas relações com os colegas e clientes, podendo eventualmente torna-los mais susceptíveis ao abuso psicológico (Araujo *et al.*, 2007b; Bies, Tripp & Kramer, 1997; Queensland Government Workplace *Bullying*, 2002).

Dejours (1993, 1998) e Leymann (1996) consideraram que um ambiente de trabalho stressante pode originar situações de abuso psicológico, sendo esta relação explicada pela convergência de factores inerentes ao local de trabalho potenciadores de risco de abuso. O aumento da carga de trabalho, o elevado nível de pressão, a instabilidade do emprego, o trabalho em equipa, a ambiguidade de papéis e da estrutura de comando, assim como as condições de trabalho, estão na origem de um contexto favorável à ocorrência de *bullying* (Pereira, 2008). Einärsen (1999), acredita que as situações de abuso podem ser ainda mais graves se perante uma situação de risco os trabalhadores e os supervisores sentirem que a gestão de topo fomenta e faz “vista grossa” das situações de *bullying*. Mesmo que não faça parte da cultura de uma organização, o *bullying* pode ser implicitamente permitido, na medida em que não existem políticas da organização relativas à ética e cidadania organizacional, assim como não existem procedimentos e sistemas punitivos para com os abusadores (Brodsky, 1976; Matthiesen, 2004).

O clima organizacional negativo é habitualmente conotado como antecedente da agressividade (Neuman & Baron, 2003). A elevada tensão, *stress* e frustração, assim como a depressão (Beehr, 1995; Beehr, Jex, Stacy, & Murray, 2000; Heacox, 1996), originadas por climas organizacionais negativos (e.g. conflitos interpessoais, ambiguidade de papéis, etc.) está associada com a agressão nas organizações (Chen & Spector, 1992; Einärsen, 2000). Zapf e colaboradores (1996) afirmam que os alvos preferenciais dos abusadores são os trabalhadores que não revelam aparentemente suporte social por parte dos seus colegas de trabalho ou dos seus supervisores directos, o que tem sido igualmente associado com o *stress* e o *burnout* (Lee & Ashforth, 1996; Matthiesen & Dyregrov, 1991, 1992).

Os investigadores acreditam que os climas organizacionais que oferecem suporte social podem servir “amortecedores” ou mesmo “protectores” de situações de abuso, o que deveria motivar os responsáveis pelas organizações e pela saúde dos trabalhadores a promover estes ambientes de suporte (Keashly & Jagatic, 2003; Schat & Kelloway, 2003).

Zapf e Osterwalder (1998), comprando um grupo de vítimas *bullying* com o grupo controlo, observaram a existência de diferenças significativas entre as condições de trabalho de uns e de outros. O grupo vitimado possui maiores índices de stressores e menor autonomia sobre o seu trabalho, notando-se efeitos elevados nas tarefas que exigiam um controlo de tempo apertado, assim como desorganização do trabalho. Aparentemente a única característica que não apareceu como claramente diferenciadora dos dois grupos foi a complexidade da função, o que pode ser explicado pelo facto de o *bullying* ocorrer em todos os níveis da hierarquia

Hogh, Henriksson e Burr (2005), mediram o clima organizacional num estudo longitudinal de 5 anos sobre a agressão no local de trabalho, relacionando-a com a saúde mental dos trabalhadores. Dessa medida faziam parte várias dimensões: 1) suporte social do supervisor e dos colegas de trabalho; 2) conflito de papéis; 3) ambiguidade da função; e 4) conflitos e discussões interpessoais. O estudo conclui que o *Bullying no Local de Trabalho* é prejudicial quer a curto quer a longo prazo em termos de saúde mental, principalmente no que respeita às mulheres, o que só confirma estudos anteriores nesta matéria (Evers *et al.*, 2002; Mikkelsen & Einärsen, 2001; Vartia, 2001). O mesmo estudo veio confirmar o poder mediador de algumas das dimensões do clima

organizacional no impacto do *bullying* na saúde mental dos trabalhadores (Einärsen, Raknes & Matthiesen, 1994; Hoel, & Cooper, 2000; Vartia, 1996), assim como a correlação existente entre conflitos interpessoais e agressividade (Chen & Spector, 1992; Keltener *et al.*, 2001).

3.1.3. Cidadania organizacional e percepção de justiça.

O trabalhador adequa os seus comportamentos de acordo com as circunstâncias organizacionais que avalia como sendo favoráveis ou desfavoráveis para a sua pessoa, decorrendo daí atitudes e comportamentos que auxiliem a organização ou que a prejudiquem. Se o contrato psicológico entre trabalhador e organização for entendido como injusto e sendo por isso defraudado nas suas legítimas expectativas, o mais provável é que os comportamentos de cidadania organizacional não se verifiquem, advindo em consequência disso resultados negativos para a organização (Palazolli, 2000).

Siqueira (1995), elaborou um modelo relativo à cidadania organizacional partindo do pressuposto que existe uma troca social entre o trabalhador e a organização, criando este vínculos afectivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e desenvolvendo em relação à organização afectos também positivos (comprometimento), principalmente se percebe que a organização se preocupa com o seu bem-estar (suporte social) e que retribui as suas contribuições (reciprocidade). Caso haja quebra na percepção desta relação contratual (comprometimento calculado), o trabalhador deixará de cumprir a sua parte do contrato, com danos na produtividade consideráveis.

A cidadania organizacional está relacionada com os comportamentos espontâneos de colaboração dos seus trabalhadores para a execução de uma diversidade de acções que podem exceder o limite funcional dos seus papéis organizacionais. São pois contribuições informais que os colaboradores podem oferecer ou negar à organização, sem que para isso exista qualquer forma de punição ou recompensa. Se o trabalhador não perceber que existe justiça para consigo, esta pode originar mudanças de atitude e de comportamentos que podem em situação mais extrema conduzir a situações promotoras de *Bullying no Local de Trabalho*.

Da mesma forma que um cidadão acata as responsabilidades, as lei e a autoridade do seu governo, o mesmo pode acontecer a um trabalhador em relação à sua

organização, isto é, o indivíduo reconhece os seus direitos e obrigações para com a entidade empregadora, numa atitude de dar e esperar receber um tratamento igualitário. Como os comportamentos de cidadania são de carácter volitivo, obedecem a regras de racionalidade e lógica, não sendo por isso de carácter automático, reflexos e impensados, estando pois em questão o planeamento de uma atitude que se pode tornar de carácter perverso com a escalada de iniquidades entre os contratantes, que em nada dignificam as relações de trabalho nem as pessoas ou as organizações em que esta realidade se verifica (Van de Vliert, 1984).

3.2. Factores Socioculturais do Bullying

Mesmo sendo reconhecido internacionalmente como um sério problema das organizações, o *bullying* no trabalho (O'Moore, 2000), as comparações internacionais sobre este problema são difíceis de estabelecer na medida em que as metodologias usadas, e mais do que estas, os conceitos de *bullying* definidos pelos estudos não são os mesmos, o que obviamente impossibilita a relação comparativa dos estudos. Por outro lado, não é fácil a comparação e uma compreensão padronizada, na medida em que existem diferenças nacionais e da cultura de trabalho de país para país, daí que se torna muito útil saber em cada nação os factores específicos que contribuem para esta problemática.

Os factores sociais que podem estar na origem de situações de *Bullying no Local de Trabalho*, devem poder oferecer caminhos de intervenção que possam garantir a longo prazo ambientes sociais mais dignos e promotores de saúde e bem-estar. Se mais soubermos sobre esta relação entre os aspectos sociais e o *Bullying no Local de Trabalho*, estaremos mais perto de responder às questões que recorrentemente ecoam nas nossas mentes e que são relativas às razões porque falham as normas de convivência social pacífica no local de trabalho, ou pelo menos não se aplicam como desejaríamos, assim como o que diferencia contextos sociais e culturais no que ao *Bullying no Local de Trabalho* diz respeito.

A percepção de justiça é importante para ambas as partes envolvidas nesta relação, sendo um pilar básico do contracto psicológico, porque promove comportamentos positivos para com a organização, nomeadamente em situações mais difíceis como sejam os processos de mudança organizacional em curso (Skogstad,

Matthiesen & Einärsen, 2007). Por outro lado, a existência de uma percepção de justiça organizacional fornece uma imagem de respeitabilidade e seriedade ao meio externo o que pode ser indispensável para a sobrevivência e competitividade.

Quer estejamos a falar da justiça distributiva, procedimental ou interaccional, a sua percepção positiva assume-se como de grande utilidade nas práticas de gestão de recursos humanos nas organizações (American Management Association, 1994). Assim sendo, os processos de recrutamento e selecção, a criação de equipas, os sistemas de vigilância, a avaliação do desempenho, a gestão de carreiras, os sistemas de recompensas, os despedimentos, a gestão dos conflitos, assim como muitas outras áreas da prática dos gestores de recursos humanos, beneficiam se maior cuidado se tiver com a justiça organizacional (Jones, 1991).

3.2.1. Injustiça e *bullying*.

Embora uma das regras de ouro no que se refere à moralidade ou à convivência social, “não fazer aos outros o que não gostaríamos que nos fizessem a nós”, o facto é que, amiúde “fazemos aos outros algo que não gostamos que nos fizessem no passado” (Greenberg & Scott, 1996; Skarlicki & Folger, 1997, Townsend, Phillips & Elkins, 2000). Esta retaliação de comportamentos desagradáveis, depois de terem sido desagradáveis com a nossa pessoa, está baseada na norma social de reciprocidade de tratamento, que pode ter como alvo a mesma fonte de proveniência por efeito *boomerang*, ou pode mesmo ser deslocado para outros alvos tidos como mais vulneráveis e menos propensos a ripostarem.

Quando as pessoas são amáveis connosco temos a tendência de retribuir essa delicadeza, e se forem hostis com a nossa pessoa, é muito natural que ripostemos com agressividade, num padrão bíblico de “olho por olho, dente por dente”. De facto, socialmente estamos pouco normalizados em termos de “dar a outra face” como evangelizou Jesus Cristo há dois milénios atrás. A reciprocidade é de facto parte integrante do ciclo das trocas sociais entre os seres humanos e está na origem quer das relações sociais positivas quer das relações sociais agressivas (Gouldner, 1960).

A percepção de injustiça por parte das pessoas pode ser também um factor a ter em consideração, quando estudamos este tema, pois esta percepção pode originar realidades emocionais tendentes a repor o equilíbrio entre as partes através da violência

(Kamp & Brooks, 1991). Quando as regras sociais são quebradas, isto é, quando os trabalhadores sentem que os seus resultados são injustamente avaliados porque alguém não os avaliou devidamente, ou se alguém ultrapassou ou fintou o sistema, não se sujeitando às regras seguidas pelos demais elementos, os sentimentos de revolta e de frustração originam habitualmente situações de tensão que se cristalizam em respostas de agressão para com os outros (Cropanzano & Folger, 1989).

De acordo com a teoria da equidade de Adams (1965), as pessoas avaliam a justiça dos seus benefícios sociais através do esforço e capacidade percebida em si próprios no que se refere ao desempenho alcançado. Se o que obtêm em termos de resultados é contingente ao seu esforço e expectativas existiria uma avaliação positiva e uma fraca tensão emocional. Se pelo contrário, os resultados encontrados são avaliados como sendo injustos porque não revelam o seu verdadeiro valor, surge a frustração e com ela uma tendência maior para a exteriorização da agressividade.

Se os trabalhadores percebem uma má justiça distributiva no trabalho, podem avaliar como sendo legítimos comportamentos socialmente reprováveis, como sejam, roubar a empresa, destruir património, boicotar o trabalho, etc. (Greenberg, 1990, 1993; Wimbush & Dalton, 2001). É crucial que os profissionais com responsabilidades nas organizações tomem consciência que para que exista bem-estar colectivo e individual não chega ser justo do ponto de vista distributivo, havendo que enfatizar que os procedimentos foram justos e a forma como se relacionam com os trabalhadores são cordiais e não discriminatórias (Dousa, 2003).

Zeitlin (1971) estudando trabalhadores do sector comercial (caixas de lojas de roupa), descobriu que o roubo era algo socialmente aceitável pelas funcionárias, na medida em que tinham para si que esta seria uma forma justa de reporem a injustiça de serem mal pagas pela empresa. Neuman e Baron (1997; 2003) identificaram uma relação positiva entre a insatisfação com os resultados obtidos no seu trabalho (e.g. oportunidades de crescimento, condições sociais de trabalho, etc.) e a agressividade contra as pessoas tidas como fontes do seu descontentamento.

Estes estudos tornam claro que existem fortes evidências empíricas para aceitar a associação entre a percepção da quebra das normas sociais quer sejam de carácter distributivo, procedimental ou interpessoal, e a violência no local de trabalho.

3.2.2. Modelo geral da agressividade afectiva.

Para melhor compreender os fenómenos de *Bullying no Local de Trabalho* é fundamental o conhecimento mais alargado dos fenómenos associados à agressividade, daí que é oportuno o conhecimento dos modelos explicativos da agressividade. O “General Affective Aggression Model” de Anderson, Anderson e Deuser (1996), parece explicar a essência da agressividade em termos sociais, sendo largamente difundido na literatura (Neuman & Baron, 2003). Originalmente o pressuposto base do modelo é que a frustração levaria à agressão e qualquer acto de agressividade originaria um processo de frustração (Dollard, Doob, Miller, Mowrer & Sears, 1939), num ciclo vicioso que se perpetuaria, mas que hoje não parece ter muitos adeptos, pois que, nem sempre a frustração conduz a comportamentos de agressividade, assim como a agressividade provem de múltiplas fontes diferentes da frustração. As respostas das vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* passam com frequência por estratégias de resignação e desespero nada condizentes com as hipóteses de frustração e agressão (Berkovitz, 1989; Dollar *et al.*, 1939). Segundo este modelo existem um conjunto de variáveis antecedentes que estão na origem dos comportamentos agressivos, no papel de predisponentes ou de precipitantes deste fenómeno social. Estes estímulos antecedentes podem ser dependentes das características dos indivíduos (e.g. personalidade, baixa auto-estima, valores, etc.) ou da situação social (e.g. provocações, frustração, *stress*, etc.) (ver Figura 7). Os autores consideram que a presença das variáveis antecedentes desencadeariam um estado interno tal (resposta de excitação fisiológica, emoções negativas e pensamentos hostis) que conduziriam a uma resposta de agressividade aberta, isto é, se as avaliações e interpretações sobre a situação actual e as complicações eventuais (e.g. retaliações, políticas anti-violência, regulamentos de disciplina, etc.) o permitirem. Este modelo é um modelo interessante que explica o complexo fenómeno da agressividade na sociedade, podendo ser um bom modelo para explicar o *Bullying no Local de Trabalho*, principalmente nas variáveis que hoje caracterizam o contexto social do trabalho.

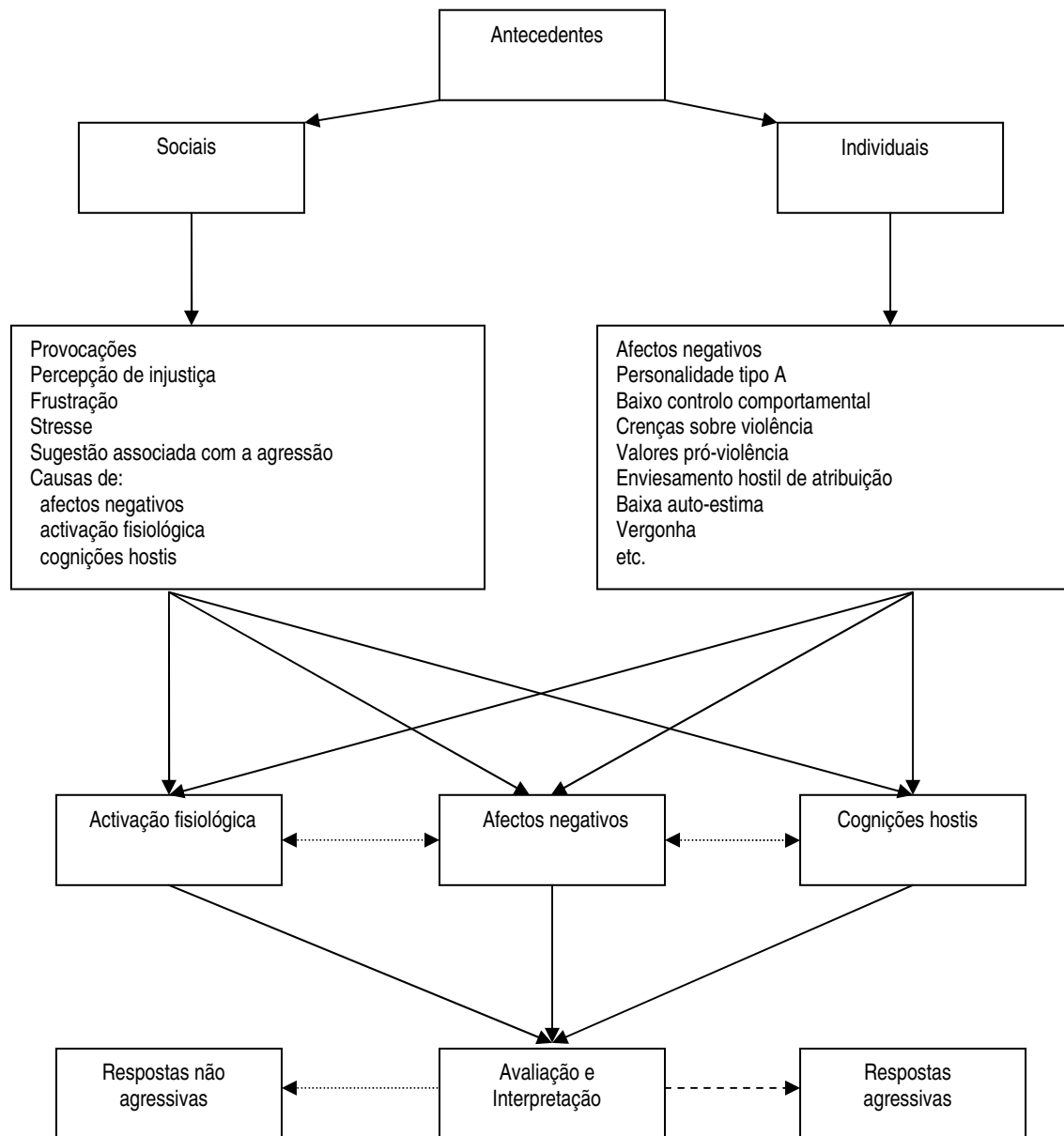
Segundo Adams (1965), a presença de injustiça no local de trabalho conduz a estados alterados em termos fisiológicos, sendo estes tanto maiores quanto maior for a percepção de injustiça. A dissonância cognitiva que existe nos trabalhadores ocidentais que foram conquistando regalias sociais e têm estado há muitas décadas em prosperidade (poucas vezes beliscada pela realidade económica), pode eventualmente

originar processos de maior activação fisiológica, cognitiva e emocional, se as suas expectativas (normalmente elevadas) não forem concretizadas. Os trabalhadores passaram a exigir padrões de bem-estar e conforto nunca antes conseguidos em termos tão generalizados, sentindo que a eles têm direito, e se uma vez alcançados lhes forem retirados a propensão para a agressão é elevada. Um exemplo elucidativo no nosso país tem sido as sucessivas reivindicações dos sindicatos de trabalhadores sobre os “benefícios adquiridos” pelos trabalhadores depois da Revolução de 25 de Abril de 1974, e que tem sido desafiada pela nova legislação de trabalho (Correia, 2004; Pereira, 2007). Embora a consciência social dos trabalhadores indique que estes têm direito a níveis de regalias sociais, compensações e atenção cuidada à medida dos tempos modernos, a abertura dos seus supervisores, gestores e directores para os ouvir, partilhar informação e os respeitar não tem ido na mesma direcção (Farnham, 1989; Fisher, 1991), apontando estes autores para um afastamento progressivo ao longo deste mesmo percurso de incremento de prosperidade dos últimos anos.

Sabemos hoje que a frustração tem uma associação positiva com a agressão contra outros, hostilidade interpessoal, sabotagem, greves, lentificação da produção, roubo e absentismo (Giacalone & Rosenfeld, 1987; Spector, 1975; Voss, Floderus & Diderichsen, 2001; Spratlen, 1995) e que a agressividade se relaciona também positivamente com os contextos organizacionais e sociais stressantes (Felson, 2006; Tedeschi & Felson, 1993). A cada vez maior violação das normas sociais de convivência, com as deferências à educação e cordialidade, assim como à cidadania organizacional e ao civismo, podem estar a criar um “caldo social” em que a propensão para o acto agressivo é mais fácil de acontecer. Por outro lado a dignidade que as pessoas querem ver mais respeitada, a consciência social dos seus direitos e a subida das expectativas sociais e profissionais dos trabalhadores, tornam esta realidade mais conflituante e tensa.

Os estudos apontam para uma relação significativamente positiva entre um acontecimento humilhante e a agressão aos colegas, aos subordinados ou mesmo aos chefes (Averill; 1982; Wicker *et al.*, 1992). Numa organização em que a avaliação do desempenho tenha sido percebida como injusta fazendo com que um trabalhador e os seus colegas constatem a humilhação de não ter alcançado o patamar mínimo definido, assim como a quebra da “regra de ouro” em termos de castigos (sempre em

privado) e louvores (mais adequado em público), podem dar origem a situações de passagem ao acto agressivo.



Adaptado de (Neuman & Baron, 2003, p. 193)

Figura 7. Modelo Geral da Agressividade Afetiva

(Anderson *et al.*, 1996)

Na era da globalização, das reestruturações, das fusões, dos despedimentos, das transferências de trabalhadores, das deslocalizações, das aquisições e da reengenharia financeira em que a busca crescente e obsessiva pela produtividade por parte das empresas é uma realidade, constatamos que não são presságio de melhorias ao nível dos ambientes promotores de saúde e bem-estar.

Bjorkqvist e colaboradores (1994) consideram que os agressores procuram maximizar o dano provocado aos outros procurando ao mesmo tempo que a probabilidade de ter problemas decorrentes desse comportamento seja ínfima. Neste sentido e como geralmente as fontes da frustração proporcionadores de sentimentos de injustiça são um superior hierárquico ou mesmo o sistema organizacional, o agressor tende a desviar a sua agressividade para alvos mais vulneráveis e com pouco poder de retaliação. Ora, as organizações têm actualmente uma filosofia que tende a promover a “lei dos mais ajustados e dos mais fortes” numa relação nova entre trabalhador e empregador em que não existe garantia de emprego para a vida, mas sim o emprego para o que no momento se oferece como sendo mais eficaz e eficiente, independentemente de este trabalhador ter contribuído para o sucesso da organização em momentos anteriores. As normas sociais vigentes nas organizações têm assumido uma (ir)responsabilidade social tal que se entende por legítimo o despedimento de trabalhadores leais e eficientes, para que se possam obter margens de lucro noutra qualquer ou com outros trabalhadores que possam oferecer o mesmo com menores contrapartidas. Passou a ser normal situações de despedimento de quadros altamente qualificados das empresas ligadas às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) com idades compreendidas entre os 30 e os 35 anos, sendo estes substituídos por elementos da sua própria equipa mais juniores (25 aos 30), mas com salários 50% mais baixos desde que estes queiram provar que merecem a oportunidade e tenham potencial de crescimento.

Em suma, a violação das normas básicas de convivência social tais como a reciprocidade ou a percepção de injustiça, conduzem a sentimentos de frustração (Spector, 1978) que podem ocasionar comportamentos negativos em alvos tidos como mais vulneráveis, o que parece agravar-se pelo facto de os contextos organizacionais e a pressão social pelo sucesso e produtividade, estarem “contaminados” por crenças de maximização de lucro e (de)responsabilização social.

O *Bullying no Local de Trabalho* não tem as mesmas características se tivermos em consideração a diversidade de culturas em que ele se observa. Poderão haver designações diversificadas do fenómeno nos EUA, na Europa, na Oceânia ou nos países asiáticos, mas o fenómeno é real em todos eles, embora com contornos diferenciados que importa conhecer (Einärsen *et al.*, 2003). Algumas das diferenças recorrentemente encontradas entre os dados provenientes dos países Escandinavos e a

países do Centro da Europa parecem ser explicadas por razões de ordem cultural. Hofstede (1993) sustenta a ideia de que os valores mais femininos e o menor desequilíbrio de poder entre supervisores e subordinados nos países nórdicos produzem um número semelhante de ofensores oriundos de níveis hierárquicos superiores e entre colegas.

Num estudo nacional levado a cabo pelo Anti-Bullying Research Centre (ABC) sediado no Trinity College in Dublin, Irlanda, analisaram-se 1009 questionários com 67 itens baseados na seguinte definição de *bullying*:

“*Bullying/harassment, in the workplace is where aggression is being used not in the service of the organization, but where cruelty, viciousness, intimidation and the need to humiliate dominate a working relationship. Thus a person is bullied or harassed at work when he or she is repeatedly exposed to aggression, whether, whether verbal, psychological or physical. Isolated incidents of aggressive behaviour may be regarded as bullying but our definition emphasises repeated negative behaviour.*” p. 27

A maior parte dos sujeitos concorda com esta definição de *bullying* (89.3%), uma pequena parte não concorda (5.5%) e os restantes não têm a certeza. Dos que não concordam cerca de 20% afirmam que quer seja ao serviço da empresa quer não seja o *bullying* é sempre inaceitável. Cerca de 16.6% destas pessoas que não concordam com a definição, sustentam que mesmo que o acto negativo seja isolado, pode desencadear respostas de medo de repetição o que por si só pode ter consequências graves. Outros ainda (18.5%), referem que o *bullying* pode ser bastante subtil, pelo que termos como crueldade intimidação ou perversidade, são muito extremos. Neste estudo não foi encontrado qualquer relação significativa entre a idade dos sujeitos e a existência de vítimas de *bullying*, mas o mesmo não se passa com o estatuto marital. O(a)s sujeito(a)s viúvo(a)s da amostra estavam mais sujeito(a)s a serem vítimas de *bullying* do que o(a)s casado(a)s ou o(a)s solteiro(a)s. O estudo revelou ainda que o *bullying* é mais frequente em organizações com maior percentagem de trabalhadoras e que os operários estão mais em risco do que as chefias ou a direcção., sendo que é mais frequente encontrar vítimas nos turnos nocturnos. O estudo também afirma que os trabalhadores temporários estão em maior risco.

A maior parte das formas de *bullying* sofridas por parte dos trabalhadores são de cariz verbal e psicológico, sendo as críticas aos berros e o impedimento da expressão os comportamentos negativos mais usuais. A violência física é a menos comum das formas de *bullying* encontradas neste estudo, à semelhança de outros estudos internacionais. O efeito nas vítimas é surpreendente: 25.1% das vítimas relatam ter sido seriamente afectadas e dentro destes as mulheres são em maior número; 58.8% dizem ter sido moderadamente afectadas e do total das pessoas vítimas de *bullying*, 16.2% dizem não ter sido afectada (grande maioria são homens). Como podemos constatar, aparentemente as mulheres são mais seriamente afectadas do que os homens quando são vítimas de *bullying*, ou pelo menos relatam maior severidade dos efeitos da experiência. As causas avançadas pelos sujeitos para explicarem esta situação de *bullying* repartem-se pela mudança da Gestão (27%), pela mudança de emprego (20.7%), pela mudança do supervisor (16.7%), pelo “corte de pessoal” (8.1%) e pelos cortes de financiamento (6.3%).

A prevalência do *Bullying no Local de Trabalho* tem sido avaliada como menor nos países de cultura escandinava em comparação com os testantes países da União Europeia (UE) (Mikkelsen & Einärsen, 2001). De acordo com Hofstede (1980), a diferença existente entre estas duas culturas pode estar relacionada com o facto de nos países escandinavos o equilíbrio entre o poder no feminino e no masculino estar mais equilibrado e em que a igualdade entre as diferentes faixas da população se esbate (Einärsen, 2000; Mikkelsen & Einärsen, 2001; Salin, 2001). Sociedades mais dominadas por uma população específica (e.g. male-dominate culture) ou com grandes diferenças de estatutos sociais parecem pois estar mais associadas a actos negativos. Por outro lado, os países com maior igualdade de género podem estar mais sensíveis às questões da gestão de recursos humanos ligadas às pessoas e ao seu bem-estar (Newman & Nollen, 1996), não sendo tão tolerados abusos de poder, como acontece em culturas com domínio no masculino onde a focalização na assertividade e na auto-realização pessoal (Mikkelsen & Einärsen, 2001).

Em 1991 Hofstede, observou que a cultura organizacional americana é caracterizada por um grande individualismo, havendo um desnível acentuado de poder entre supervisores e trabalhadores, levando a competição entre os trabalhadores e o controlo dos supervisores a situações extremas em que o abuso se torna uma prática corrente e relativamente tolerada.

3.3. Consequências Organizacionais e Sociais do Bullying

As organizações do Norte da Europa e dos Estados Unidos da América cedo perceberam que é bom para o negócio combater o *bullying*, já que os custos a ele associados podem ser catastróficos em termos financeiros em alguns casos, ou pelo menos terem custos que não podem ser descurados (Zapf *et al.*, 1996). O absentismo, a produtividade, os acidentes de trabalho, a produtividade, a satisfação no trabalho, o mau clima de trabalho e a rotatividade costumam ser apresentados como os efeitos mais visíveis de uma realidade de *bullying* nas organizações, ainda que existam outros custos mais indirectos do *bullying* (baixa criatividade, má imagem organizacional, moral baixa, baixo compromisso organizacional, reduzida eficiência, resistência à mudança, etc.) (Demerouti & Bakker, 2006; Hollinger, 1986; Hollinger, Slora & Terris, 1992).

3.3.1. O absentismo.

O incremento do absentismo tem sido bastante estudado como efeito da existência de *Bullying no Local de Trabalho* (Bassman, 1992; Kivimäki, Elovainio & Vahtera, 2000; Person *et al.*, 2000; Schneider *et al.*, 2000) citado por Keashly & Jagatic (2003). O Instituto Nacional de Estatística- INA (2009) conceptualiza o absentismo como sendo todas as ausências do trabalhador durante o período normal de trabalho a que está obrigado independentemente das suas causas e de se converterem ou não em faltas justificadas. O absentismo pode ser visto como o resultado combinado de dois factores: a oportunidade de estar presente no local de trabalho e a motivação do indivíduo para ir para o local de trabalho (Steer & Rhodes, 1978). No que respeita ao primeiro factor, a doença pode ser considerada como determinante para justificar o absentismo, enquanto a motivação para estar presente é condicionada quer pelo grau de satisfação com o trabalho, quer ainda pela pressão exercida para que de facto esteja presente. A pressão para que se esteja presente no trabalho, está relacionada por sua vez com as normas sociais, assim como pelas medidas tomadas pelas organizações, controlando punindo aquilo que podem considerar como absentismo ilegítimo.

De acordo com o modelo de Steer e Rhodes (1978), a relação forte que existe entre o *bullying* e o absentismo, é justificada pela sintomatologia do indivíduo vítima de *bullying*. No que respeita à relação causal entre baixa satisfação com o trabalho e o absentismo, podemos considerá-la de carácter dinâmico, pois parece-nos ser reversível.

Por outro lado, a percepção de pressão exercida para que se esteja presente no local de trabalho pode funcionar como um factor de desmotivação, no sentido em que forçar os indivíduos a estar presentes quando estes avaliam como melhor para eles, estarem ausentes de espaço e um tempo de *stress*. Alguns estudos parecem encontrar fortes diferenças de género no que concerne à relação entre absentismo e *bullying*, o que vai de encontro aos estudos diferenciais de género que parecem apontar as mulheres como habitualmente mais tendentes a reportar sintomas de doença e absentismo, eventualmente justificadas por factores de ordem cultural.

Embora existam estudos que não encontram uma relação muito forte entre *bullying* e absentismo (Hoel & Cooper, 2000: Vartia, 2001), o certo é que se torna impossível ignorar o impacto económico desta realidade que tem sido quantificada em alguns países. Os resultados destes estudos revelam que, mesmo nas organizações em que a relação entre *bullying* e absentismo é fraca, não se podem desprezar as suas consequências, já que interfere com o normal funcionamento operacional das organizações, assim como na qualidade dos serviços prestados. Das múltiplas formas de medir o absentismo, a que é mais comum ser utilizada pelas organizações é a primeira da Tabela 5.

Tabela 5

Fórmulas de Cálculo do Absentismo

Índice que considera as faltas por qualquer natureza e não atrasos:

$$IA = \frac{\text{Número de homens/dias perdidos por ausência ao trabalho}}{\text{Efectivo médio x número de dias trabalhados}} \times 100$$

Índice que considera uma causa específica (e.g. ausências por comparecimento ao serviço médico público):

$$IA = \frac{\text{Número de homens/dias perdidos por ausência ao trabalho por comparecimento ao serviço médico público}}{\text{Efectivo médio x número de dias trabalhados}} \times 100$$

Uma fórmula considera tanto faltas de dia inteiro como atrasos de meio expediente ou menores:

$$IA = \frac{\text{Número de homens/horas perdidos}}{\text{Efectivo médio x número de dias trabalhados}} \times 100$$

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2008)

Os esforços que são avaliados pelo CIPD (2005) para fazer face aos elevados níveis de absentismo (5.5%) nas PME's e de 10.5% nas grandes empresas britânicas, parecem estar a ser minorados pelo facto de estas não levarem em consideração aspectos fundamentais da problemática como são exemplo as políticas de recursos humanos que encorajem os trabalhadores a uma forte motivação e compromisso organizacional.

Os trabalhadores necessitam de papéis bem definidos, desafiadores e realistas, assim como a formação e o suporte para atingir esses mesmos objectivos. Precisam igualmente de ser tratados com justiça e devidamente recompensados pelo trabalho que executam. As práticas dos gestores de recursos humanos com preocupações com a saúde dos trabalhadores são aquelas que desencadeiam sentimentos de justiça e que se associam com melhores ambientes de trabalho, onde o prazer de trabalhar se reflecte em números reduzidos de absentismo.

Di Martino (2002), observou 23% de absentismo associado com a violência no local de trabalho em trabalhadores da EU, sendo 31% associado ao assédio sexual, 34% ao *bullying* e 35 á violência física. A European Foundation Dublin, (2000), considerou que os trabalhadores expostos à violência tinham de 30 a 40% mais de ausências ao trabalho que a média na EU.

3.3.2. A produtividade.

A produtividade pode ser perspectivada em termos da eficiência, isto é numa relação entre os *inputs* (e.g. tempo gasto pelos trabalhadores, custos, número de clientes, etc.) e os *outputs* (e.g. número de produtos produzidos com qualidade ou número de produtos vendidos) (Powell, 2000), estabelecendo desta forma um certo patamar de sucesso organizacional. Depois de estabelecida uma base de comparação no que respeita ao que deveria ser o desempenho em determinadas tarefas, na produção de certos produtos, ou comparando a produção de certos produtos com os recursos gastos (e.g. tempo ou dinheiro), a produtividade seria medida em relação a esta *baseline*. A produtividade pode ser também avaliada em termos de absentismo e no tempo perdido de trabalho, o que certamente não considera os correlatos associados ao “presentismo”, isto é, ao baixo rendimento de um conjunto de trabalhadores que embora fisicamente

presentes no local de trabalho podem estar ausentes em termos psicológicos, condicionada por variáveis pessoais ou decorrentes do contexto em que este se insere.

A dificuldade em medir produtividade tem complicado os estudos que procuram estabelecer uma relação entre *bullying* e produtividade. Alguns autores por exemplo afirmam que a menor criatividade e iniciativa das vítimas de *bullying* conduzem inequivocamente a perdas de produtividade (e.g. Bassmamn, 1992). Desta forma, seria então igualmente razoável pensar que, a redução da satisfação, da motivação e do compromisso para com a organização resultante do *bullying*, teria como consequência a redução de produtividade. Torna-se importante, assumir uma postura mais objectiva e consistente para poder fazer algumas afirmações sobre esta relação.

As evidências parecem contudo apontar para uma percentagem elevada de trabalhadores que concordam que o *bullying* nas suas organizações interfere negativamente com a produtividade, que esta seja sentida na primeira pessoa quer seja presenciada em outros. Hoel e Cooper (2000), num estudo conduzido no Reino Unido, em que se perguntava às pessoas que avaliassem a sua *performance* actual comparando-a com aquela que habitualmente tinham. Os resultados revelaram que o grupo de trabalhadores vítimas de *bullying* se auto-percepcionava como tendo 7% menos rendimento que o habitual.

A redução do compromisso para com a organização, assim como as estratégias de *coping* por evitamento parecem ter uma forte associação no impacto do *bullying* na produtividade. Mesmo quando a estratégia da vítima para lidar com a situação é feita através da lealdade para com a organização, os resultados são igualmente maus em termos de produtividade. As tentativas de “agradar” e de fazer “aquilo que está certo”, derivado de um forte “contracto psicológico” do trabalhador, podem falhar, principalmente se os problemas de saúde e a baixa concentração debilitarem as tentativas do sujeito. Por outro lado, o facto de algumas vítimas se poderem encontrar em gestores de topo, por efeito “dominó”, a produtividade ficará ameaçada até à base da pirâmide organizacional.

3.3.3. A rotatividade.

Sendo talvez um dos temas da investigação mais estudados em termos organizacionais, a rotatividade tem sido fortemente associado com o *bullying*

(UNISON, 1996; Quine, 1999). Segundo Chiavenato (2000) a rotatividade pode ser medida através da seguinte fórmula:

Taxa de Rotatividade: $[(A+S) : 2 \times 100]: EM$

A = Admissões de pessoal na área considerada dentro do período considerado (entradas)

D = Saídas (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados)

EM = efetivo médio da área considerada dentro do período considerado

A investigação aponta que as pessoas vítimas de *bullying* têm uma grande intenção de deixar o seu emprego de forma voluntária. Mesmo que o abuso seja exclusivamente verbal (depreciação, ironia, boatos, gritar, etc.), os trabalhadores afirmam intencionalidade forte em mudar de local de trabalho, quer por transferência para outro departamento, quer saindo mesmo da organização. No entanto, as evidências parecem estar mais relacionadas com *bullying* e a “intenção de sair” e menos com *bullying* e a “procura de outro emprego”.

Vários estudos encontraram uma relação positiva entre o *bullying* e a intenção de sair da organização (e.g. Quine, 1999), sendo esta forte associação entre *bullying* e a rotatividade explicada como sendo uma boa estratégia para lidar com a situação, na medida em que remove o indivíduo de um espaço altamente stressante (Hoel *et al.*, 2003), ou ainda como uma forma de a organização resolver o problema (Leymann, 1996). Outros ainda, podem sair em desespero como resultado de problemas de saúde prolongados (Einärsen *et al.*, 1994), ou porque outras vítimas de *bullying* os aconselham a fazê-lo. Outras vítimas ainda, podem sair porque se sentem forçadas a isso, pois o seu grau de satisfação com o trabalho é tão diminuto que não querem sentir-se obrigadas a fazerem que não querem fazer.

Alguns autores afirmam que algumas organizações usam o *bullying* como técnica de gestão perversa, com a intenção de se verem livres de trabalhadores não-produtivos e insustentáveis (Einärsen *et al.*, 1994; Hirigoyen, 2002). Algumas vítimas de *bullying* optam por permanecer nos seus empregos até que a justiça seja feita, principalmente se o mercado de trabalho não permite grande mobilidade, ou se porventura acreditarem que o problema poderá desaparecer espontaneamente.

A rotatividade está sobejamente estudada na literatura, assim como os seus efeitos em termos organizacionais, pelo que a saída de um trabalhador acarreta uma cadeia de acontecimentos que podem ser nefastos para a organização. As organizações sabem dos custos que esta realidade pode desencadear, estando já a prevenir-se de problemas com a justiça, optando por estratégias contratuais mais flexíveis.

Até agora, temos abordado cada um destes factores (absentismo, produtividade e a rotatividade) de forma isolada em termos de resultado do *Bullying no Local de Trabalho*, sabendo de antemão que na realidade existe uma dinâmica relacional entre eles. Por exemplo, se os colegas de equipa não são substituídos quando em absentismo, a pressão do trabalho aumenta nos que estão presentes, podendo chegar a um ponto tal que, a tensão existente pode resultar em baixa produção, aumentando os problemas de saúde, a taxa de absentismo e a própria rotatividade.

Podemos ainda considerar outras consequências em termos organizacionais provocadas pelo *bullying*, tais como: 1) o impacto nas testemunhas de *bullying* (reportam mais *stress* generalizado que as não vítimas e os não observadores de situações de *bullying*); 2) recursos financeiros, humanos e materiais gastos nos processos internos ou judiciais desencadeados por queixas à direcção ou aos sindicatos e tribunais, muitas das vezes com a suspensão do agressor; 3) clima organizacional instável e 4) má imagem da organizacional e má reputação no mercado de trabalho, entre outras.

A intenção de sair do emprego e concomitantemente a elevada rotatividade dos trabalhadores estão relacionadas com os baixos níveis de satisfação com o trabalho, sendo relacionados com a redução da produtividade, coexistindo igualmente problemas de *Bullying no Local de Trabalho*, mesmo que não directamente experimentados pelos trabalhadores (Barling, 1996; Einärsen *et al.*, 1994; Greenberg & Barling, 1999).

3.3.4. Os acidentes no trabalho.

São muitas as referências na literatura sobre a relação entre o *bullying* e os acidentes de trabalho. Quando as pessoas se encontram sobre *stress* a probabilidade de estas virem a cometer erros que podem conduzir a acidentes é elevado (Appelberg, Romanov, Heikkilä, Honkasalo & Koskenwo, 1995; Cartwright, Cooper & Barron, 1993). Sérgio Miguel (2007) apresenta como factor inicial na origem dos acidentes de

trabalho o ambiente social vivido na organização, num “efeito dominó” que progride em várias etapas até ao acidente. Se o mau clima organizacional está associado ao *Bullying no Local de Trabalho*, a possibilidade de este mau clima organizacional se relacionar com uma maior propensão para os acidentes pode ser estabelecida. A concentração menor com as tarefas, a menor capacidade de tomada de decisão, a tensão sempre presente e a fadiga daí resultante, são “ingredientes” habitualmente ligados aos acidentes de trabalho.

Niza, Silva e Lima (2006), sustentam a ideia de que as medidas de acidentes no local de trabalho são difíceis de medir na medida em que as fontes de onde provém serem múltiplas (trabalhadores, organizações e instituições ligadas à saúde e à segurança) e nem sempre fiéis. Uma das razões é respeitante à sub-notificação dos acidentes (Weddle, 1996), por várias razões (medo da retaliação por parte da empresa, aceitação como fazendo parte do trabalho, não querer ser etiquetado de fraco perante os pares, dificuldade de registo, etc.). Por outro lado nem sempre as organizações reportam às instituições que as tutelam a realidade que se observa no seu interior. Brubaker, Barsotti e Probst (2006), afirmam que as organizações com melhores climas de segurança organizacional são aquelas que reportam mais acidentes às instituições de saúde e organismo de segurança comparativamente com as organizações que possuem pior clima de segurança organizacional, o que certamente não será explicado pelo facto de estas últimas terem menos acidentes (e.g., Melià, 1998; Hofmann & Stetzer, 1996). Sabemos igualmente que os “quase acidentes” e os “incidentes” não são reportados devidamente, tendo os gestores a propensão para ignorar as situações que ocasionaram desvios em termos de segurança desde que não tenham ocasionado danos para a organização ou para as pessoas (Gyi, Gibb & Haslam, 1999; Liefoghe & Olafsson, 1998, 1999). Como resposta a esta prática preocupante, os responsáveis pelas novas normas de segurança internacionais optaram por focalizar as suas directivas não tanto nos acidentes, mas mais nos incidentes de trabalho, como clara demonstração da maior sensibilidade dos organismos às questões da segurança (OHSAS, 2007).

Num estudo efectuado numa amostra de trabalhadores portugueses ($N=639$) em 11 empresas de sectores diversos, concluiu-se que 50% delas não possuía sequer uma definição de acidente de trabalho, muitas apresentavam definições simples, mais de metade reportava frequências e severidade de acidentes aos organismos estatais, não havendo concordância entre o número de acidentes reportado pelos trabalhadores e

aqueles que eram reportados pelas organizações aos organismos públicos (Niza, Silva & Lima, 2006). Para cálculo dos acidentes de trabalho consideramos a seguinte fórmula:

$\text{Taxa de incidência} = (\text{total de acidentes de trabalho} / \text{N}^\circ \text{ médio anual de trabalhadores}) \times 1.000$
--

Não sabemos ainda quantos dos acidentes reais ou acidentes reportados pelos trabalhadores ou pelas organizações estão relacionados com o *Bullying no Local de Trabalho*, contudo parece-nos lógico pensar que um ambiente em que a segurança não é sentida como fazendo parte da cultura da empresa está mais tendente a ser um espaço em que os acidentes ocorram, pois as condições de trabalho que contribuem para uma avaliação de bom clima de segurança são próximas às condições que originam menos acidentes de trabalho.

Os custos directos e indirectos do *Bullying no Local de Trabalho* na sociedade são difíceis de contabilizar de forma acurada, pela simples adição dos custos individuais com os custos organizacionais (Di Martino, 2003). No entanto, as consequências severas do *bullying* podem fazer alguma transposição destes custos económicos para a sociedade. Os custos para a sociedade incluem os custos relacionados com os custos do absentismo decorrente de licenças por doença prolongadas, reformas antecipadas por razões de saúde, desemprego de longa duração e dependência da segurança social, a perda de trabalhadores altamente produtivos por falta de planeamento de recursos humanos (afectando com isto os índices de produtividade nacional), custos estes que se transferem igualmente para as figuras de vinculação das vítimas (família e amigos), despesas com os medicamentos e maior sobrecarga para o sistema nacional de saúde (Arnetz & Arnetz, 2001; Arnetz, Arnetz & Petterson, 1996).

CAPÍTULO IV

INTERVENÇÃO NO BULLYING NO LOCAL DE TRABALHO

Este capítulo procura oferecer uma visão alargada da intervenção no domínio do *Bullying no Local de Trabalho*. Seccionamos o capítulo em cinco partes das quais fazem parte três níveis análise. Eis então a divisão do capítulo relativo à intervenção: 1) Taxonomia da Intervenção; 2) Modelos de intervenção no *Bullying no Local de Trabalho*; 3) a prevenção do *Bullying no Local de Trabalho*; 4) a gestão do *Bullying no Local de Trabalho*; e 5) a reabilitação da vítima de *Bullying no Local de Trabalho*.

Iniciamos com a apresentação de uma taxonomia da intervenção, assim como uma breve apresentação de alguns modelos na literatura relativamente à intervenção no *Bullying no Local de Trabalho*. Focalizamos posteriormente a nossa atenção nos processos anteriores a situações de *bullying* no local de trabalho quer através da promoção de comportamentos e contextos de trabalho saudáveis, quer através da identificação de situações de risco, a acção avaliativa e posterior desenvolvimento de competências interpessoais. Num segundo nível de análise interventiva foi nossa vontade abordar as múltiplas acções a desenvolver quando o *bullying* ocorre no local de trabalho. Aqui abordamos os procedimentos para lidar com as situações de *bullying*, o treino em competências de liderança e de gestão de conflitos, a consulta psicológica aos envolvidos e o suporte social às vítimas. Por último foi nossa preocupação a apresentação das principais acções que importam realizar-se no processo de reabilitação da vítima trabalhadora. Nesta secção aborda-se o efeito recompensador por via legislativa das vítimas de *bullying* e consequente punição dos agressores, assim como a orientação vocacional dos envolvidos, ou ainda o combate à estigmatização da vítima e a reabilitação em termos do trauma nas situações de Distúrbio de Stresse Pós traumático.

4.1. Uma Taxonomia da Intervenção

Durante a última década muitas têm sido as iniciativas de sensibilização para o problema do *Bullying no Local de Trabalho* e várias propostas foram sugeridas para que se intervisse nesta realidade. As estratégias de intervenção foram iniciadas por grupos, tais como os sindicatos, associações de auto-ajuda ou outros agentes sociais. Noutros casos, elas foram promovidas pelas empresas e, em outras ocasiões surgiram em consequência da investigação sobre este fenómeno (Peiró, 2000). Em alguns países, as alterações introduzidas na legislação serviram para especificar as responsabilidades legais sobre este assunto, cumprindo igualmente um papel

dissuasor e punitivo. Um número interessante de intervenções foram já descritas na literatura, e algumas delas foram identificadas como exemplos de boas práticas (EAOSHW, 2002). Além disso, a literatura sobre *Bullying no Local de Trabalho* foram feitas múltiplas propostas para prevenir a intimidação, corrigir e reabilitar das suas consequências nefastas.

A fim de estruturar uma tal vasta diversidade de intervenções Peiró propôs uma taxonomia tendo por base a combinação de dois eixos de classificação (Figura 8):

- a) o objetivo e foco da intervenção: (prevenção, intervenção em crise, e de reabilitação/recuperação dos danos (Cox & Cox, 1993), e
- b) o nível de intervenção: (individual, grupal, organizacional e social (parceiros sociais, os Estados-Membros, etc).

		OBJECTIVO		
		PREVENÇÃO	REMEDIACÃO	REABILITAÇÃO
NÍVEL DE INTERVENÇÃO	INDIVIDUAL			
	GRUPAL			
	ORGANIZACIONAL			
	SOCIAL			

Figura 8. Taxonomia da Intervenção no *Bullying no local de trabalho* (adaptado de Peiró, 2000, p. 142)

A combinação dois eixos permitem-nos classificar muitas das diferentes intervenções que são propostas na literatura específica, assim como aquelas que os profissionais têm posto em prática em diferentes países. A taxonomia apresentada por Peiró serve igualmente para identificar lacunas em termos da acção interventiva, muito útil para redireccionamento dos esforços de académicos e profissionais.

As estratégias *preventivas* podem pois incidir sobre um indivíduo (e.g. através da formação de pessoas sobre as relações interpessoais e os conflitos de gestão); pode ser ao nível organizacional (e.g., redesenhando os sistemas de trabalho, melhorando o

estilo de liderança nas organizações, gestão da cultura e melhoria do clima organizacional); e um nível social (e.g. através de mudanças legislativas) (Barker, McCarthy, Sheehan, & Henderson, 2002; Barron, 2002; Hoel *et al.*, 1999; Leymann, 1996; Yamada, 2002). A *gestão da Bullying no Local de Trabalho* depois de este ser identificado, tem sido preocupação maior ao nível organizacional e individual. Essas intervenções têm combinado as acções que incidem sobre os agressores, sobre o alvo, sobre os procedimentos para lidar com o problema e sobre o próprio contexto (e.g. Programas de assistência ao trabalhador). Um conjunto de acções é também implementado para reparar o dano (e.g. psicoterapia, assistência social e apoio jurídico) (Leymann, 1996; Hoel, *et al.* 1999; Leymann e Gustafsson, 1996).

A fim de melhor compreender a eficácia das diferentes intervenções, é importante dar atenção a questões diferentes. O contexto social, as condições em que as intervenções têm lugar, os agentes envolvidos, os recursos disponíveis e os obstáculos e resistências que emergem quando implementadas, são relevantes e influenciam o seu sucesso (EASHW, 2002).

Algumas condições parecem desempenhar um papel significativo no sucesso e eficácia da intervenção: a) sensibilização para que as empresas criem um ambiente social preventivo do *Bullying no Local de Trabalho*; b) a participação de todos os intervenientes para prevenir as habituais resistências antes do início da intervenção; c) o desenvolvimento de uma análise de risco adequada anteriormente para o planeamento e implementação das intervenções; d) o apoio e envolvimento obtido a partir da gestão de topo; e) planeamento com rigor e adopção de uma abordagem gradual; f) o foco na realidade específica com apresentação de soluções também específicas; g) o envolvimento de profissionais experientes; h) o desenvolvimento de acções baseadas em evidências; i) a promoção de parcerias, do diálogo social e da participação dos trabalhadores; e j) a difusão das políticas e acções planeadas (Peiró, 2000).

A avaliação das intervenções é necessária para prever a evidência empírica da sua eficácia, no entanto há poucos programas de intervenção que oferecem evidências dos seus resultados (Resch & Schubinski, 1996). A falta de modelos conceptuais (que inspirem as intervenções) contribui para a dificuldade de uma avaliação mais sistemática e rigorosa, não havendo nomeadamente consensos sobre os critérios de avaliação, o que nos deve futuramente merecer maior atenção. A melhoria da teoria

sobre *Bullying no Local de Trabalho* durante as últimas duas décadas tem-se centrado principalmente em questões como: *quem, o quê, porquê, a quem, quando, onde e quais as consequências*.

As referências teóricas sobre o *Bullying no Local de Trabalho* têm sido realizadas principalmente dentro da teoria da agressão e das teorias relacionadas com o stress ocupacional (Leymann, 1996; Hoel, Cooper & Rayner, 1999). Os modelos de escalada do conflito e o conflito de grupo (Zapf & Gross, 2001), assim como as teorias do poder e política nas organizações (Liefvooghe & Mackenzie Davey, 2001) inspiram alguns estudos na actualidade e certamente serão cada vez mais influenciadores.

A fim de melhor intervir no *Bullying no Local de Trabalho* a investigação sobre a mudança organizacional, comportamental e de atitudes deve ser tomada em consideração. Intervenções destinadas a alterar a organização, o grupo e comportamentos e atitudes dos indivíduos, devem ser levados em conta na concepção das intervenções. A gestão da mudança e o desenvolvimento organizacional pode ser especialmente útil na intervenção. São especialmente relevantes para a intervenção: a) identificar os actores sociais, b) a definição do âmbito, objectivos e metas de mudança, c), a antecipação dos efeitos secundários, d) a análise das resistências e das barreiras, e) o planeamento e definição das fases das intervenções, e f) realização da avaliação da intervenção de acordo com as teorias e metodologias de avaliação do programa. Os dados empíricos sobre a eficácia das diferentes medidas devem ser fornecidos, nomeadamente dos possíveis efeitos colaterais das intervenções que podem funcionar ao contrário dos nossos objectivos (Einärsen, 2000).

Fomentar a participação dos interessados também é uma estratégia relevante para melhorar as intervenções sobre o *Bullying no Local de Trabalho*. De fato, as intervenções nas organizações deve ser considerado um processo complexo em que muitos parceiros com interesses diferentes desempenham papéis igualmente diferenciados. Jogos de poder estão sempre presentes e influenciam a mudança e sua eficácia. A informação e a divulgação de processos também desempenham um papel importante e influenciam sobremaneira o sucesso das intervenções. Quando a análise da situação, as crenças e as metas são compartilhadas pelas partes interessadas e parceiros, a mudança é muito mais suave e clara, jogando aqui a participação na tomada de decisão, a negociação e o consenso papéis essenciais no sucesso das intervenções.

Para uma melhor intervenção no *Bullying no Local de Trabalho* importa vencer os seguintes desafios: a) definição clara e significativa do constructo para determinar a incidência e prevalência do fenómeno; b) desenvolver indicadores e ferramentas para medir o *Bullying no Local de Trabalho*; c) promover a investigação que poderia fornecer dados sobre os contextos, as causas e as contingências do *Bullying no Local de Trabalho*, bem como suas principais consequências e formas de lidar com ele; d) elaborar um catálogo de boas práticas e intervenções que têm sido usadas com sucesso; e) melhorar a coordenação entre as instituições sociais, e f) divulgar a todos os meios de comunicação para uma melhor consciência pública do fenómeno.

4.2. Modelos de Intervenção no Bullying no Local de Trabalho

4.2.1. Modelo de abordagem sistemática na prevenção do bullying no local de trabalho.

Hubert (2003) apresenta um modelo teórico relacionado com a prevenção do *Bullying no Local de Trabalho*, que emergiu do seu trabalho de campo com as organizações dos Países Baixos, que desde 1994 possuem legislação específica que obrigam os empregadores a proteger os trabalhadores da violência sexual ou psicológica no local de trabalho, assim como às suas consequências. Esta autora liderou um grupo de trabalho que reuniu representantes dos trabalhadores e dos empregadores, assim como consultores e organismos do Estado ligados à área da saúde ocupacional, pretendendo responder a um conjunto de questões relacionadas com a intervenção nesta problemática. Questões do tipo “deveremos separar as políticas das diferentes formas de violência na organização, tais como o *bullying*, o racismo ou o assédio sexual? “O que é que estamos a fazer relativamente à prevenção neste domínio? “O que é que está a funcionar e o que não está a funcionar? Que melhorias poderemos implementar? Da resposta a estas e a outras questões elaboradas pelo grupo de trabalho, surgiu um modelo que ilustra a prevenção por fases no domínio do *Bullying no Local de Trabalho*. Este modelo descreve:

- 1) uma fase inicial de *prevenção*;
- 2) uma segunda fase de *descoberta*;
- 3) uma terceira de *suporte*,
- 4) uma quarta de *intervenção*; e por último
- 5) uma fase de *reabilitação* (ver Figura 9)

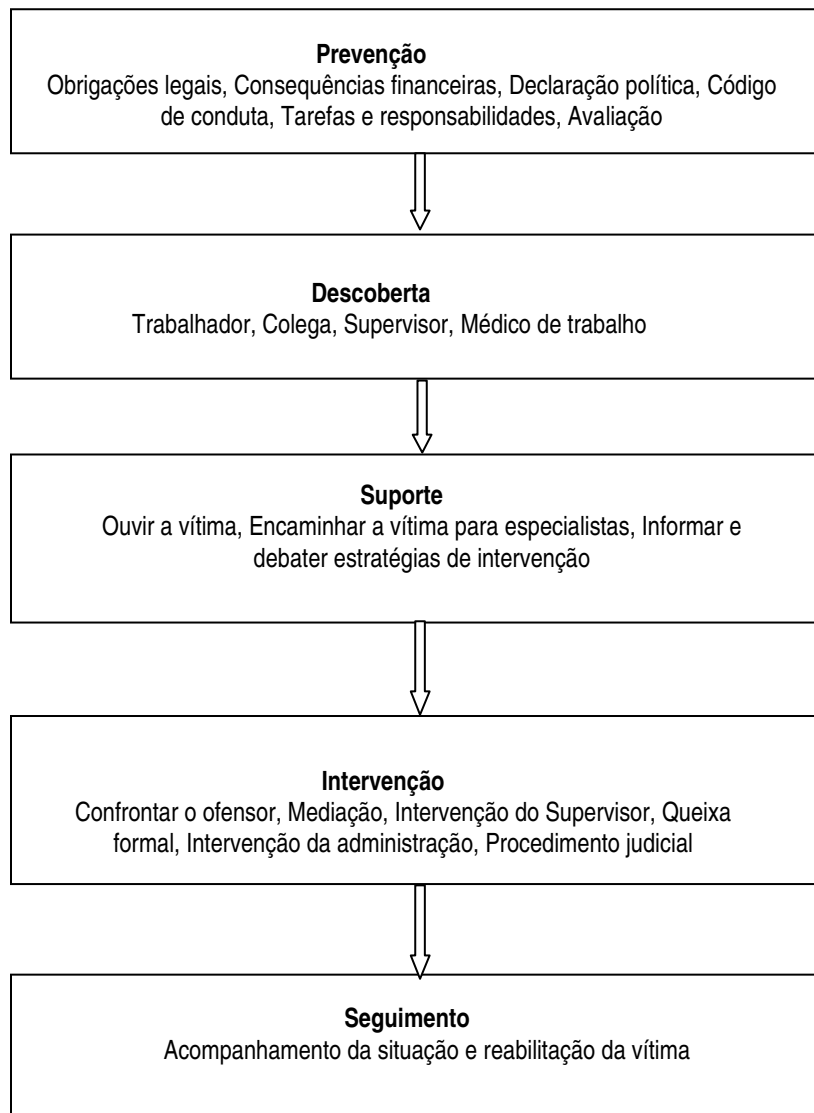


Figura 9. Modelo de Abordagem Sistemática na Prevenção do *Bullying* no Local de Trabalho.

Para uma melhor compreensão deste fenómeno, a par deste modelo de Hubert, alguns autores propuseram modelos de violência no trabalho em geral (Di Martino *et al.*, 2003) ou o modelo dos antecedentes do bullying na organização (Salin 2003), mas segundo Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy (2006), estes modelos não apresentam uma visão completa do fenómeno. Na verdade, Di Martino e colaboradores (2003) incluem todo o tipo de violência no seu modelo (violência sexual, violência física, etc...), enquanto Salin (2003) e Hubert (2003) só apresentam uma parte do processo de bullying no local de trabalho. Para além disso, este modelo tem nitidamente uma preocupação com o carácter interventivo, não pretendo oferecer um quadro teórico holístico sobre um fenómeno, mas sim fornecer etapas de intervenção que possam ser eficazes. Esta autora, na sua actividade essencialmente de consultoria organizacional tem avaliado como significativamente positiva a sua intervenção baseada neste modelo.

4.2.2. Modelo de Intervenção de Lutgen-Sandvik.

Este modelo (Lutgen-Sandvik 2008) preconiza uma abordagem a dois níveis principais: 1) nível individual e 2) nível organizacional. No que concerne ao primeiro nível a autora sugere uma sequência de passos para lidar com a situação de *Bullying* (ver Tabela 6). Podemos verificar que logo no primeiro nível se remete para a necessidade de confiar no que é dito pelas pessoas que se percebem como vítimas. Este passo apreça-nos de suprema importância, na medida em que a negação de uma experiência de cariz doloroso, poderia ter efeitos absolutamente contraproducentes. Por outro lado, sossegar a pessoa relativamente ao conhecimento que os técnicos já têm sobre este fenómeno leva a que seja mais fácil trabalhar com a vítima, nomeadamente através de uma recolha menos emocional dos acontecimentos.

Tabela 6

Intervenção ao Nível Individual

Individual
<ul style="list-style-type: none">- Acreditar no que é dito- Reafirmar que o que a pessoa está a experimentar é um fenómeno conhecido- Ajudar a pessoa a tomar consciência do que lhe está a acontecer- Reconhecer a situação antes que seja demasiado grave- Compreender que o <i>bullying</i> desequilibra as pessoas e deixa-as nervosas- Reconhecer que o <i>bullying</i> é um padrão comportamental e não um evento simples de agressividade- Explicar alguns aspectos do perfil psicológico do agressor (elevada auto-estima, instabilidade, falta de empatia e hipervigilância)- Aconselhar à não confrontação com o agressor para prevenir a escalada da agressão- Evitar ainda mais se o confronto for em situação de grupo- Se o comportamento abusivo estiver no início, a oposição directa poderá ser eficaz- Ponderar os ganhos e as perdas em termos de tempo, energia, dinheiro e emotividade- Evitar lidar com a situação de forma isolada (partilhar com não-alvos a situação ou com o responsável de Recursos Humanos, assim como outros decisores)- Quando abordar os Recursos Humanos ou outros decisores ter o cuidado de falar de forma racional e calma, fornecer exemplos concretos, evitar absolutismos como “sempre” ou “nunca”, levar sempre outro colega (não mais de 3), associar o problema a questões de interesse organizacional (rotatividade, absentismo, baixa produtividade, perda de criatividade)- Manter a confidencialidade das queixas e dos queixosos para evitar a retaliação- Ensinar os alvos a comunicar sem ser ameaçadores para com os agressores (“concordo com o que sugere”, “o que é que pensa disso?”, “qual julga ser a causa”, “o que pensa fazer a partir daí”)- Aconselhar a pessoa a explorar outras oportunidades de emprego, se assim for possível

A preocupação em que seja precocemente identificada a situação, tanto mais que sendo um acontecimento não episódico, poderá ter implicações gradualmente mais nefastas, ao mesmo tempo que se recomenda o não confronto com o agressor, parecem-nos ser também aspectos muito sábios decorrentes deste modelo. Ao explicar o perfil psicológico do agressor, a ponderação de ganhos e perdas, o evitamento do confronto, principalmente se for de forma isolada, a atitude racional na comunicação da situação aos responsáveis pela organização, a confidencialidade dos registos, assim como a exploração de outras áreas vocacionais e de emprego, são medidas defendidas pela autora e por nós aceites, como formas adequadas de lidar com a situação depois de ela estar já identificada. Esta forma individual de abordar o fenómeno é baseada na experiência profissional de um leque variado de autores, que consideram a “punição”, “a culpabilização” e a “expição” formas pouco eficientes lidar com a situação, podendo transformar-se em mesmo em intervenções contraproducentes (Einärsen *et al.*, 2003; Lutgen-Sandvik, 2003).

Tabela 7

Intervenção ao Nível Organizacional

Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> - Uma percentagem elevada de situações de <i>bullying</i> não é reportada pelo risco de se “tornar pública” - A intervenção no <i>bullying</i> requer avaliação da natureza e extensão do problema - Medir sistematicamente as forças e fragilidades do clima organizacional é menos ameaçador do que assinalar pessoas em concreto - Importa intervir com base em dados referentes a diferentes tipos de <i>bullying</i> e em diferentes tipos de grupo, no sentido de ser mais direccionada a intervenção - Em organizações com diversos níveis/departamentos talvez seja necessário agregar a informação - Estratégias de prevenção de gestão eficiente nas organizações devem: <ul style="list-style-type: none"> 1) ser baseadas na análise de dados relativos à natureza e extensão do problema; <ul style="list-style-type: none"> - através de mecanismos fiáveis de recolha de informação sobre abuso - através da identificação e resposta a todas as formas de agressão antes da sua escalada - através da identificação dos problemas e alvos específicos da intervenção 2) envolver activamente o suporte e a participação de vários níveis da organização; <ul style="list-style-type: none"> - responsáveis pela identificação dos problemas, dos principais actores da intervenção, dos que providenciam recursos financeiros e humanos, dos que detenham autoridade e dos que providenciam suporte logístico - todos os trabalhadores, supervisores, gestores, executivos e líderes sindicais - peritos dentro ou fora da organização (investigadores, profissionais RH, consultores, etc.) 3) criar uma atmosfera para que estas actividades sejam encorajadas e apoiadas

4) ser contínua e rigorosamente monitorizadas, avaliadas e ajustadas à medida que novas acções são implementadas e novos dados são recolhidos

No que ao nível organizacional diz respeito, pensamos que pelo facto do *bullying* ser muitas vezes subnotificado por parte de quem o sofre, assim como por parte de quem assiste, o cuidado da sua avaliação objectiva e minuciosa é de aplaudir. Ao existir uma base cuidada que suporta a intervenção torna-se mais fácil intervir, devendo pois acontecer a diferentes níveis da organização, com medidas de suporte aos vários intervenientes, tendo o especial de servir de *coach* a cada momento e a diferentes fases do processo. Estes processos têm recorrentemente retrocessos pelo que é de suprema importância que as monitorizações das actividades interventivas sejam ajustadas à medida que vão sendo aplicadas. Deste ajustamento pode surgir grande parte do sucesso da intervenção, sendo necessária a avaliação sistemática das medidas correctivas assim como do seu impacto na realidade organizacional.

4.3. Prevenção do Bullying no Local de Trabalho

Leymann (2000) defende um conjunto de medidas a serem tomadas na organização, devendo em primeiro ser analisada a fase em que se encontra o processo de *bullying no local de trabalho*. Numa fase inicial, o empregador deverá estabelecer uma *política de prevenção de conflitos, de informação e formação dos quadros* dirigentes para evitar futuras situações de assédio, isto é, praticar uma boa prevenção. É importante atribuir responsabilidades à organização na prevenção do *bullying no local de trabalho*, devendo definir-se estratégias de prevenção e funcionar com regras de ética porque estas políticas permitem dissuadir os assediadores. É importante que a organização através dos seus métodos de gestão dê o exemplo de modos de funcionamento claros, que permitam um bom ambiente de trabalho. O envolvimento da sociedade nestas questões é de suprema importância, devido às consequências sociais negativas. É necessário realizar trabalho no sentido de alterar as mentalidades no que respeita ao tratamento do *bullying no local de trabalho*.

Salin (2006) aponta a *cultura organizacional, a liderança activa e uma apropriada organização do trabalho*, assim como um bom desenho *desse mesmo trabalho*, como questões primordiais na intervenção preventiva do *bullying no local de trabalho*. A investigação (e.g. European Agency, 2002; Hubert, 2003; Salin, 2003) tem apontado de facto as seguintes recomendações para um melhor combate ao fenómeno:

1) a criação de uma “política de tolerância zero” em relação ao *bullying*; 2) aumento da consciência do fenómeno em termos sociais e profissionais; 3) aumento da competência e da responsabilidade dos gestores no sentido de lidarem melhor com os conflitos; 4) definição clara de responsabilidades, regras e comportamento apropriado no local de trabalho; e 5) intervir no início da escalada do conflito antes de a estigmatização ocorrer. Organizações que desejam *promover a dignidade* no local de trabalho precisam começar por criar um ambiente de trabalho onde os comportamentos adequados são promovidos e apoiados, ao invés de esperar a ocorrência de maus comportamentos.

Um dos primeiros passos consiste na “criação de uma cultura onde os recursos humanos da organização são tratados com dignidade e respeito”, o que certamente conduzirá a uma expectativa de que este tipo de tratamento é aquele que normalmente se espera uns aos outros. Esta forma de proceder mais do que conceptualizada como preventiva, poderá ser entendida como promotora, pois coloca o foco da sua atenção, não no risco, não na ameaça ou perigo, mas sim em factores protectores da saúde (individual e organizacional). Esta visão promotora da saúde ocupacional é ainda uma visão que urge realizar, pois seguramente a tónica na criação de ambientes saudáveis em que a “cultura da segurança se transpire” (Uva, 2008a), é uma das melhores formas de intervir neste fenómeno.

A *mudança da cultura organizacional* no sentido da defesa da dignidade e cidadania organizacional passa por: 1) criar uma atmosfera na qual a organização e seus líderes têm uma visão clara e consistente do que é uma cultura de dignidade e respeito na prática, 2) criar uma atitude de avaliação contínua e de uma abordagem de melhoria devendo ser construída sobre a crença de que a mudança não acontece por acaso, mas é trabalhada para ser real; 3) desenvolver ferramentas de monitorização que medem a melhoria qualitativa e quantitativa na cultura da organização; 4) identificar as ferramentas necessárias e abordagens necessárias para manter o ímpeto da dignidade no trabalho (Rayner & McIvor, 2008).

Não nos parece ser realista esperar que os recursos humanos nas organizações, ou as próprias organizações, passem automaticamente a se comportarem de forma respeitadora da dignidade dos indivíduos. É pois necessário que um certo número de “forças” possam influenciar os comportamentos dentro das organizações, incluindo o “poder da cultura organizacional, o clima organizacional trabalho e a força dos valores e

crenças do indivíduo”. Se a mudança se quer sólida levará o seu tempo para qualquer influência dessas forças, pelo que deverá ser iniciada, suportada e reforçada ao longo do tempo, tendo a gestão de topo aqui um papel crucial.

O desenvolvimento de culturas organizacionais que promovam a dignidade de todos os empregados tem o poder de reduzir as ocorrências e o impacto do *bullying no local de trabalho*. A teoria e a evidência prática remetem-nos para a crença de que se pode sensibilizar, informar e formar a gestão organizacional, os sindicatos, os gestores de recursos humanos, os advogados, os médicos de clínica geral (nomeadamente os especialistas em Medicina do Trabalho), os psicólogos da saúde ocupacional e os conselheiros sobre as formas mais eficazes de tratar o *bullying* no local de trabalho

O papel da dos gestores de topo na condução deste processo de mudança não pode ser descurado. Sempre que os maiores responsáveis da organização “se fiquem pelas palavras e pela apresentação de boas intenções”, não concretizando por acções aquilo que dizem defender, alterando nomeadamente os seus próprios comportamentos inadequados, será difícil a mudança da cultura no sentido anteriormente descrito. Os colaboradores rapidamente se podem tornar cínicos, quando confrontados com declarações que os incitam a se comportar de maneiras respeitosa e digna quando não vêm esses mesmos comportamentos reflectidos nos seus líderes do dia-a-dia.

Outro aspecto importante passa pelas competências de liderança na construção de um clima de mudança. Estas competências de liderança incluem: 1) relacionamento interpessoal; 2) integridade; 3) visibilidade; 4) compromisso com a excelência, 5) vontade de desafiar o *status quo*. Os líderes precisam ser vistos na defesa de uma cultura de respeito (Tehrani, 2001), podendo ter diálogos com os funcionários sobre os valores da organização, ou mesmo através do reconhecimento formal e informal dos sucessos dos colaboradores. A direcção da organização também necessita desenvolver e comunicar a importância de se comprometer com o trabalho em equipa, o respeito mútuo, a dignidade e a valorização do indivíduo no trabalho. Para uma melhor identificação destas competências o CIPD (*Chartered Institute of Personnel and Development*, 2005) sugere o seguinte instrumento de auto-avaliação (Figura 10).

As políticas e procedimentos que são essenciais para a construção de uma cultura de dignidade e respeito devem ser integrados nos sistemas e processos existentes na organização. Este não é em princípio uma solução rápida, pois precisa de todos os

processos existentes para ser criticamente examinada para verificar se respeitar a dignidade de todos os funcionários.

Characteristic or behaviour	Sometimes	Most of the time	Always
People focus			
Do you give people personal responsibility?			
Do you actively seek out the views of others?			
Are you committed to team development?			
Do you instil confidence in others?			
Do you encourage open feedback and debate?			
Personal integrity			
Do you do what you say you'll do?			
Do you show respect to everyone?			
Can you say sorry when you've made a mistake?			
Are you open and honest about your mistakes and do you learn from them?			
Are you fair in all your dealings with others?			
Visibility			
Do you actively promote an 'open door' approach?			
Do you champion a culture of respect and dignity?			
Are you 'available' to listen to the views of others?			
Are you prepared to talk to customers about the need for respected dignity at work?			
Have you put building a culture of dignity and respect on your main agenda?			
Promoting standards			
Do you establish individual and team goals?			
Do you give personal recognition to others?			
Do you use feedback and coaching constructively?			
Do you schedule regular time for improving interpersonal relationships?			
Are you constantly looking for opportunities for improvement?			
Challenging the status quo			
Do you openly challenge unacceptable behavior?			
Do you seek out prejudiced attitudes?			
Do you critically examine policies to make sure they're fair to everyone?			
How did you do? Add up the ticks in each column			
Now multiply each column total by the appropriate weighting factor:	0	2	5
Total score Maximum total score possible 125			
<p>If you scored: 0–50 You don't yet understand what is needed to create dignity and respect 51–75 Some awareness of requirements but significant effort needed 76–100 Reasonable skills in creating a culture of dignity and respect 101–125 Excellent skills in creating a culture of dignity and respect</p> <p>Now ask your team to complete the questionnaire anonymously and see how they rate you.</p>			

Fonte: (adaptado de CIPD, 2005, p. 19)

Figura 10. Auto-avaliação dos comportamentos dos líderes no sentido da cultura de respeito no local de trabalho.

Apesar da importância das políticas de recursos humanos e de procedimentos, incluindo as relativas às recompensas, reconhecimento, resolução de reclamações, recrutamento, formação e desenvolvimento, o processo não termina aí. Estas políticas e procedimentos organizacionais também devem ser examinados de forma crítica, podendo incluir a

atribuição de funções e a mudança de estilos de liderança (aqueles que são susceptíveis de criar e sustentar uma cultura de intimidação). Só com uma forte valorização destes aspectos mais “macro” e promotores da saúde e bem-estar é que poderá ser obtida um maior sucesso em termos de dignidade.

A identificação e o estabelecimento de comportamentos positivos podem ser igualmente formas de abordar proactivamente o tema do *bullying no local de trabalho*. Sabendo nós que existe uma tendência para que as pessoas se comportem no sentido de obterem recompensas e que estes são baseados em aspectos do trabalho que podem ser medidos e avaliados, torna-se difícil a medição e avaliação destes comportamentos no trabalho. Contudo existem indicadores, tais como as atitudes e motivações dos trabalhadores, que fornecem *feedback* para evidenciar que os comportamentos estão mudando para melhor.

A propósito de uma boa prática em Portugal no que respeita á declaração de uma posição valorativa de uma cultura de respeito pela dignidade do trabalhador, poderá ser expressa por uma Circular Informativa da Direcção-Geral da Saúde (nº 15/DSPCS de 7 de Abril de 2006. Esta nota informativa, salienta a sua não-aceitação da violência no local de trabalho (neste caso especificamente contra os profissionais de saúde), oferecendo nomeadamente pistas de intervenção mais *macro* (através da constituição de um *Observatório Nacional da Violência contra os Profissionais de Saúde no Local de Trabalho*), através de uma intervenção *meso* (recomendando a constituição em cada unidade de saúde de um *Grupo Coordenador Institucional*, e através de uma abordagem mais *micro* (através da elaboração de um *Programa que* defina as políticas a ser implementadas na instituição).

4.4. Gestão do *Bullying no Local de Trabalho*

Num plano de índole mais remediativo, a intervenção no *bullying no local de trabalho* depois de se terem manifestado situações de abuso, passa por aprender a lidar com esta realidade quer ao nível individual (própria vítima) quer em termos organizacionais, havendo momentos diferenciados para o uso de diferentes abordagens interventivas (Fischer, 1990; Glasl, 1982). A vítima pode desempenhar um papel relevante através da sua postura perante o *bullying*, devendo estar atenta e resistir, manter a sua auto-estima, criar laços de inter-ajuda e solidariedade com os colegas,

procurar um interlocutor dentro da organização que possa actuar na situação e procurar apoio jurídico e médico em caso de necessidade. A organização pode também aqui ter um papel crucial, pois pode estabelecer os mecanismos que possam levar a uma adequada gestão das situações que indiciem abuso. Seis áreas de risco foram identificadas como tendo um impacto significativo sobre os trabalhadores (Health And Safety Executive - HSE, 2003) e que importa serem avaliadas. Estas áreas são: 1) exigências; 2) controle; 3) suporte; 4) relacionamentos; 5) papel; e 6) mudança.

Os gestores podem ser apoiados pela organização na realização de avaliações de risco, podendo inclusive fornecer materiais para ajudar o gestor a trabalhar com sua equipe na identificação das mudanças necessárias na organização do trabalho e apoio prestado. Sempre que um trabalhador já está a ter dificuldades no trabalho, é importante que a organização lhes forneça suporte adicional para se recuperar de suas dificuldades através de um programa de reabilitação da classificação. Os funcionários são particularmente vulneráveis ao impacto da gestão excessivamente dura, de retaliação e intimidação, quando estão enfrentando problemas de saúde física ou mental. A CIPD (2004) fornece informações e orientações para as organizações sobre como ajudar a retornar ao trabalho de empregados de trabalho produtivo de uma maneira que respeite as suas necessidades e dignidade.

O guia da HSE (2004) identifica os problemas de relacionamento como sendo dos aspectos mais perniciosos da vida profissional e relações de trabalho e que podem resultar em sérios problemas de saúde mental. Particularmente importantes é: 1) incentivar uma boa comunicação, a honestidade, a abertura a todos os níveis no trabalho e de equipas; 2) proporcionar oportunidades de interacção social entre os trabalhadores; 3) prestar apoio aos funcionários que trabalham de forma mais isolada; e 4) não permitir qualquer comportamento *bullying*. Será contudo importante que o trabalhador possa ter mecanismos aos quais possa ter acesso de forma clara e processual, que lhe assegurem por parte das instituições o sentimento de justiça e cidadania organizacional, tão úteis ao restabelecimento de um ambiente digno no local de trabalho. Esta pretensão pode ser assegurada com uma a definição de procedimentos administrativos que concretizem as políticas expressas pela organização. A Figura 11 apresenta um possível procedimento a implementar e que pode servir de intervenção a várias formas de discriminação no local de trabalho, incluindo o *bullying*. Este procedimento implica que sempre que o trabalhador se confronte com situações que entenda ser abusivas e provocarem um

desconforto para além daquilo que se possa avaliar como excedendo os normais conflitos de trabalho, pode recorrer ao Seu delegado sindical, ao responsável pelos RH e à sua chefia directa (ou superior a esta se eventualmente a fonte do stress vier do seu chefe imediato). Face a este tipo de situação o trabalhador pode pois ter bem claro para si que pode fazer alguma coisa para lidar com ele.

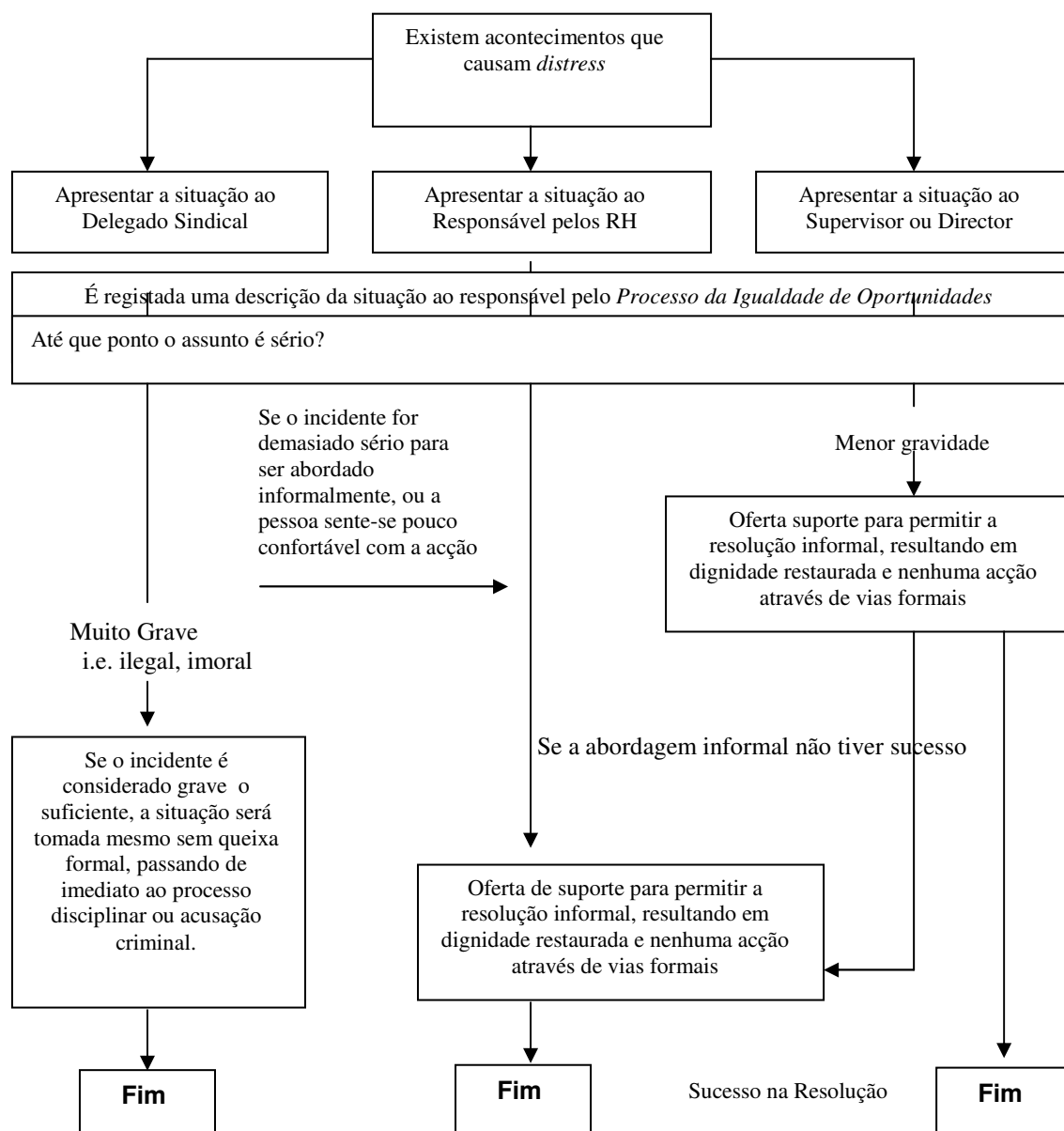


Figura 11. Procedimento de Gestão da Igualdade de Oportunidades no local de trabalho

Qualquer trabalhador ficará pois protegido por uma política que o possa defender de situações de discriminação e abuso, com mecanismos administrativos suficientemente claros e valorizados pela organização, de forma a não permitir actos

negativos que contribuam para ambientes de trabalho hostis. Face pois a situações stressantes, o trabalhador poderá escolher entre não fazer nada, em resolver a questão de uma maneira informal por si próprio (com a pessoa ou pessoas em questão), pode falar com o seu chefe e expor-lhe o problema (este eventualmente poderá necessitar de ajuda especializada), pode falar com o responsável na organização pela mediação de conflitos (normalmente o responsável pelos RH), pode ainda contactar o sindicato através do delegado sindical (Vartia *et al.*, 2003).

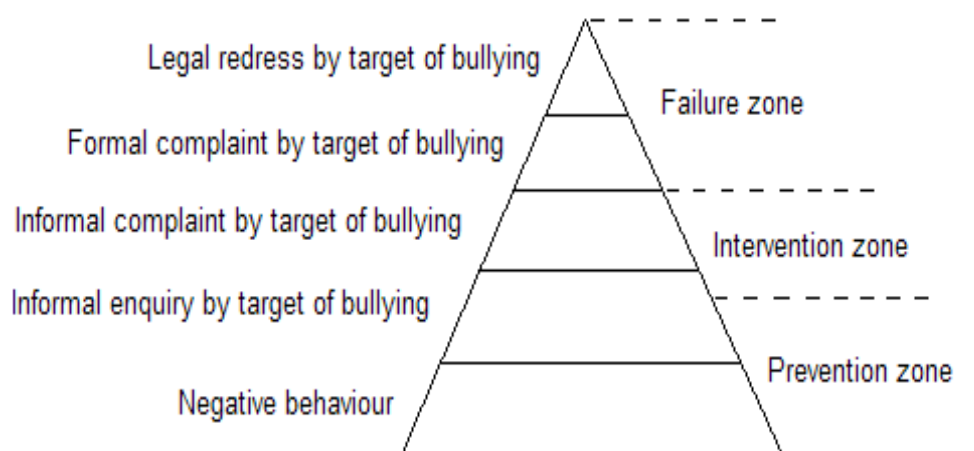
Para que a reclamação seja submetida importa o preenchimento de formulários próprios para que se possam garantir que os decisores possam ter esta informação para agirem em conformidade. Se a situação for de gravidade elevada, pode não ser necessária uma queixa do trabalhador, passando a organização directamente para um processo formal de incumprimento disciplinar, em que o papel do queixoso será mais de índole testemunhal.

Não raras vezes acontece que as queixas são falaciosas e de carácter malicioso, pelo que a organização deverá possuir nos seus procedimentos mecanismos para lidar igualmente com este tipo de abuso relativamente aos processos por si instituídos, possuindo mecanismos de sancionamento de qualquer tentativa de uso indevido do processo, como factor de processo disciplinar que pode levar à demissão. Na sequência de investigação de uma queixa, pode a organização considerar que o pedido original é mal-intencionado, levando esta situação muito a sério pela empresa, não devendo aceitar qualquer tipo de abuso dos seus procedimentos e RH.

Como podemos constatar, a resolução de uma situação identificada e relatada pela eventual vítima poderá seguir uma via mais informal e uma outra mais formalizada. Segundo Rayner (2008), a primeira via é sempre a mais sensata, sendo que quando se passa para um nível de formalização elevado ou de índole judicial, entra-se numa zona de fracasso (ver Figura 12). Esta hierarquia de acções desde que o acto negativo tem lugar, vai passando por etapas de maior seriedade, sendo que a intervenção é tanto mais positiva quanto menos se progredir nesta escala, sendo de salientar a necessidade de se actuar o mais cedo possível.

Uma forma igualmente discutida na literatura é relativa ao *treino em competências de liderança* para todos aqueles que têm responsabilidades de gestão de equipas (Einärsen, *et al.*, 2003; Einärsen, Aasland, & Skogstad, 2007; Rayner & McIvor, 2008; O'Dea & Flin, 2003). A formação focalizada em políticas e processos

formais (com nítida falta de ênfase nos processos informais) não parece ser a via mais útil ao combate por parte dos líderes.



Fonte. Rayner & McIvor (2008, p. 72)

Figura 12. Hierarquia do evento de *bullying* no local de trabalho

O *bullying* e intimidação identificadas precocemente melhor são geríveis e para isso os processos informais (que envolvem habilidades mais *softs*) podem ser mais difíceis de transmitir e de aprender. A formação de gestores para lidar com queixas informais de *bullying* é crucial, aparecendo aqui a competências interpessoais de escuta activa e os estilos de liderança focalizados nas pessoas, como objectivos a atingir para um maior sucesso interventivo. Os líderes devem pois, a par das suas competências mais técnicas e de gestão, procurar dominar competências comportamentais, obtendo uma maior auto-confiança nesta esfera para que a sua prática seja mais eficaz (Skogstad, 1997). No sentido do desenvolvimento destas competências nos líderes, a par de uma formação mais formal em questões administrativas e procedimentais, o *coaching* e a tutoria poderiam ser formas adicionais de contribuir para uma maior competência de gestão que envolva um clima de confiança mútua.

Uma gestão adequada por parte dos líderes, segundo Rayner e McIvor (2008), deve começar por uma definição clara daquilo que é ou não é aceitável para a organização que lideram. Segundo estes autores, o que explica a falta de intervenção por parte dos líderes nas organizações deve-se ao facto de estes não possuírem as competências necessárias para uma intervenção segura, avaliando igualmente a falta de suporte institucional para o ajudar no processo de intervenção, assim como o facto da não existência de história de intervenção na empresa, ou mesmo porque não consegue

sequer identificar os comportamentos negativos como sendo *bullying* no local de trabalho (Hirigoyene, 2001). Desta avaliação, surge a necessidade de recrutar para a organização, perfis de liderança que possuam desde logo competências nestas áreas, assim como se revela de grande importância a formação destes nessas mesmas competências.

A gestão de conflitos e a mediação poderão ser boas formas de intervir neste nível de análise e desde que o processo ainda esteja nos seus estados iniciais (Vartia *et al.*, 2003). Profissionais habilitados e experientes na arbitragem e gestão de conflitos, assim como na mediação de conflitos podem exercer um papel antes que a espiral de violência e do ponto de “não retorno” aconteçam. Providenciar aos líderes situações de role-play em que tenham que mediar conflitos entre colaboradores, ao mesmo tempo tendo a oportunidade de ser monitorizado por especialistas em gestão de conflitos, pode se constituir como uma boa ferramenta de intervenção organizacional.

Obviamente, que nos parece de crucial importância providenciar consulta psicológica e suporte para todos os indivíduos incluídos na dinâmica do *bullying* no local de trabalho. Como não poderia deixar de ser as vítimas devem ser um dos alvos principais da psicoterapia e do suporte a providenciar, mas não deixando de ter em consideração os múltiplos profissionais que a ela estão ligados, como são exemplo, os pares, os supervisores, a gestão de topo, os serviços de saúde ocupacional, assim como o profissional de Recursos Humanos (Lewis & Rayner, 2003). Rayner e McIvor (2008) consideram mesmo que os delegados sindicais e os profissionais de recursos humanos devem ser alvos das medidas de apoio por parte da organização, no sentido de uma maior confiança entre ambos, pois desta emerge uma plataforma de entendimento que segundo os autores, melhoram o grau de eficácia da intervenção, principalmente se a intervenção se situar ao nível da intervenção mais informal.

4.5 Reabilitação da vítima de *Bullying* no Local de Trabalho

O *efeito recompensador por via legislativa* das vítimas de *bullying* é uma forma possível de recompensar aqueles que foram lesados, tendo igualmente lugar uma possível punição dos prevaricadores (através de indemnizações aos queixosos) ou sendo publicamente retratado como tendo praticado um acto vil, com toda a carga simbólica que está associada, principalmente em termos de imagem pessoal e institucional

(Merchant & Hoel, 2003). A este propósito, importa estabelecer desde logo regras claras na administração do próprio processo formal da queixa, recolhendo evidências objectivas antes de proferir qualquer decisão importante, em que a par da objectividade o sentido de justiça esteja sempre presente (Hubert, 2003).

O Direito português, à semelhança do que tem sido prática noutros países, tem já várias formas legais que protegem as vítimas de *bullying* no local de trabalho (ou pelo menos que as recompensam depois do dano ter sido causado), nomeadamente a Constituição da República Portuguesa e o Código do Trabalho. Contudo, para que haja maior relevância jurídica, o *bullying* no local de trabalho terá que de ter uma legislação específica que tornem inequívoca a existência desta realidade, enviando-se desta forma também uma mensagem valorativa da não-aceitação deste tipo de comportamentos em termos ocupacionais. O direito à integridade moral e física das pessoas “é por si só relevante e reprovável, pois, ofende um bem constitucional.” (Pacheco, 2007, p. 271). Canotilho e Moreira (2007, p. 21) na Constituição da República Portuguesa no seu Artigo 25º apresentam o seguinte texto sobre a questão em apreço:

(Direito à integridade pessoal)

1. A integridade moral e física das pessoas é inviolável.
2. Ninguém pode ser torturado, nem submetido à tortura, nem a tratos ou penas cruéis, degradantes ou desumanos.

No novo Código do Trabalho, no seu Artigo 18º e 24º consagra-se a figura do assédio mas sem diferenciar os diversos tipos que podem existir:

(Integridade física e moral)

O empregador, incluindo as pessoas singulares que o representam, e o trabalhador gozam do direito à respectiva integridade física e moral.

(Assédio)

1. Constitui discriminação o assédio a candidato a emprego e a trabalhador.
2. Entende-se por assédio todo o comportamento indesejado relacionado com um dos factores indicados no nº 1 do artigo anterior, praticado aquando do acesso ao emprego

ou no próprio emprego, trabalho ou formação profissional, com o objectivo ou o efeito de afectar a dignidade da pessoa ou criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou destabilizador.

3. Constitui, em especial, assédio todo o comportamento indesejado de carácter sexual, sob forma verbal, não verbal ou física, com o objectivo ou o efeito referidos no numero anterior.

Como podemos constatar pela leitura dos artigos anteriormente apresentados, poderíamos dizer que a vítima poderá ser de facto *recompensada* pelo dano causado à sua pessoa em termos morais, porém a realidade em termos de cumprimento da justiça em Portugal, torna este processo altamente penoso e poucas vezes compensador, pois os custos a que as vítimas se submetem, têm um retorno demasiadamente reduzido através das indemnizações impostas pelos tribunais (Pereira, 2007). Aqui o crime parece compensar, principalmente quando a fonte do abuso é a própria organização através de uma postura de gestão perversa com a finalidade de levar o colaborador a sair.

Num processo em que se envolve, de forma muito severa os diferentes actores, a *estigmatização* é algo que ocorre com relativa facilidade pelo que se deverá ter especial atenção para que esta seja prevenida e combatida (Tehrani, 2003). Para que a estigmatização seja prevenida, importa desde logo que a confidencialidade esteja como valor cimeiro nos múltiplos intervenientes com responsabilidades do processo de *bullying*. Até que a questão seja explorada devidamente, a terminologia usada para definir o queixoso e o alvo da queixa deverá ser sensível a interpretações abusivas, tentando que a informação seja devidamente “encriptada”, pois a ela não devem ter acesso pessoas exteriores ao caso. Por outro lado, uma estratégia de confronto com um eventual ofensor pode levar a retaliações vingativas por parte dos pares do acusado, do próprio acusado, dos seus colaboradores ou até do próprio sistema em que este trabalha, sendo a probabilidade de ocorrência de retaliação, exclusão e estigmatização, exponencialmente elevadas (Salin, 2003). Durante o processo poderá ser necessário algum afastamento dos principais visados, podendo efectuar-se algum trabalho de mobilidade interna do trabalhador, reorientação vocacional ou mesmo, um processo de *outplacement*.

Os estudos mostram que as vítimas de *bullying* no local de trabalho desenvolvem forte sintomatologia depressiva e ansiosa, havendo nomeadamente diagnósticos de desordem de *stress* pós-traumático (Leymann & Gustafsson, 1996; Mikkelsen & Einärsen, 2002), pelo que a *psicoterapia* com estas pessoas seria uma ajuda necessária, podendo ser os profissionais dos serviços de saúde ocupacional (principalmente os médicos do trabalho e os psicólogos da saúde) actores privilegiados na identificação, encaminhamento e tratamento das vítimas (Vartia, *et al.*, 2003). Para além das vítimas, o ofensor pode ele também necessitar dos serviços de psicoterapia (Tehrani, 2003), na medida em que se pretende que este obtenha ajuda na mudança do seu comportamento negativo. Sheehan (1999) colocou a tónica na necessidade de desenvolver a inteligência emocional dos recursos humanos, pois a sua mestria como pessoas assertivas poderiam ajudar ao combate das situações de *bullying* no local de trabalho.

Na maior parte das situações a vítima necessitará de intervenção terapêutica de urgência, em que a multidisciplinaridade e a coordenação de tratamentos requer a atenção de psicólogos, advogados, médicos, técnicos de serviço social entre outros. Quando o processo já se encontra numa fase avançada, o empregador deveria possibilitar à vítima entrar em processo de *reabilitação profissional*. Considera, também, importante a existência de um quadro legal que proteja a saúde mental física dos trabalhadores e que imponha aos empregadores manter boas condições de trabalho e de funcionamento nas suas empresas.

Uma das intervenções possíveis em termos reabilitativos é a *(re)orientação profissional da vítima*, pois que se torna fundamental equacionar a sua saída do contexto em que o abuso se verificou, podendo equacionar-se cenários de novos contextos profissionais menos arriscados e cuja cultura organizacional seja mais respeitadora da dignidade do trabalhador, tarefa que se complica em tempos de empregabilidade difícil (Peiró, 2000).

Como podemos constatar através da leitura nos quatro capítulos teóricos que apresentamos, o *bullying* no local de trabalho é um problema social de elevada complexidade, com uma multicausalidade de factores etiológicos e com consequências nefastas quer nos indivíduos quer nas organizações. Sabemos também que a intervenção em termos preventivos, remediativos e reabilitativos, ainda tem muito a oferecer, pelo

que urge ter uma maior consciência profissional e social dos predictores individuais e organizacionais do *bullying* no local de trabalho em Portugal. O estudo aqui apresentado tem o propósito de contribuir com uma melhor caracterização dos predictores individuais e organizacionais do *bullying* no local de trabalho, no sentido de melhor compreensão e luta contra este fenómeno, tarefa que ainda falta cumprir no nosso país. A parte que se segue deste trabalho procura apresentar a metodologia, os resultados, a discussão dos resultados e as principais conclusões, no sentido de apontar pistas adequadas de intervenção neste fenómeno que entendemos ser totalmente inaceitável.

PARTE II

ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO V

METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO

O capítulo que se segue tem o propósito de apresentar a metodologia utilizada na realização do estudo empírico. São apresentados e analisados os objectivos, as hipóteses, os participantes (critérios definidos para a escolha da amostra e a sua caracterização), as variáveis em estudo (preditoras e de resultado), os instrumentos (validade e fidelidade na amostra em estudo), os procedimentos de recolha de dados e os procedimentos de análise estatística dos dados (onde se inclui o desenho/plano de investigação do estudo).

5.1. Objectivos e Hipóteses

Os objectivos e hipóteses decorrem da revisão da literatura, já apresentada. Como foi referido na 1ª parte desta tese, um problema sério em termos sociais, profissionais e humanos ao qual é necessário dar resposta, é a violência no local de trabalho, e em particular, o *bullying*. Assim, é fundamental avaliar as características do fenómeno na população trabalhadora portuguesa, assim como compreender a sua dinâmica particular, o que constitui o objectivo geral deste trabalho. O estudo que agora se apresenta pretende atingir os seguintes objectivos específicos:

- (1) Caracterizar o *Bullying no Local de Trabalho*, em geral e por sector de actividade (serviços *versus* indústria), na Região Norte de Portugal.
- (2) Estudar a relação *entre o bullying* e indicadores de saúde ocupacional e pessoal dos trabalhadores.
- (3) Identificar algumas variáveis pessoais e organizacionais preditivas do *Bullying no Local de Trabalho*.
- (4) Identificar algumas variáveis pessoais e organizacionais moderadoras na relação entre o *bullying* e a saúde ocupacional e pessoal dos recursos humanos.
- (5) Utilizar os resultados obtidos no sentido de propor estratégias organizacionais e da interface indivíduo-organização, mais eficazes para prevenir e intervir no *Bullying no Local de Trabalho*.

De acordo com os objectivos enunciados anteriormente, e em sintonia com a literatura revista, formulamos as hipóteses que se seguem:

Hipótese 1 – Prevê-se que o clima organizacional seja um preditor significativo da experiência de *Bullying no Local de Trabalho*. Mais especificamente, prevê-se que quanto mais negativa a avaliação do clima organizacional (grau de participação e autonomia, sobrecarga de trabalho, satisfação com as reuniões, grau de satisfação com a supervisão e satisfação global com o trabalho), mais elevados os índices de *bullying* (profissional, pessoal e sobrecarga de trabalho).

Hipótese 2 – Prevê-se que o *Bullying no Local de Trabalho* seja um preditor significativo da saúde mental e física dos trabalhadores. Mais especificamente, prevê-se que quanto mais elevada a avaliação do *Bullying no Local de Trabalho* (pessoal, profissional e sobrecarga de trabalho), mais elevadas as queixas físicas e os sintomas psicológicos de *stress*.

Hipótese 3 – Prevê-se que a experiência de *Bullying no Local de Trabalho* seja um preditor significativo da “saúde organizacional”, nomeadamente em termos da satisfação global com o trabalho, a satisfação com a supervisão, a rotatividade, os acidentes de trabalho e o absentismo.

Hipótese 4 – Prevê-se que a variável pessoal, competências de assertividade, e a variável profissional, satisfação com a profissão, terão um efeito moderador na relação entre o *bullying* e as suas consequências ao nível da saúde pessoal e ocupacional.

Tendo em conta as múltiplas variáveis apontadas como fundamentais para a compreensão do fenómeno do *Bullying no Local de Trabalho*, o estudo é complementado com as seguintes análises exploratórias:

1- Pretende-se comparar as organizações no sector de serviços e indústria (sector de actividade) nas variáveis psicossociais estudadas, incluindo os domínios do clima organizacional, *bullying* e saúde dos trabalhadores.

2- Pretende-se investigar a relação existente entre as variáveis sócio-demográficas (género, idade, estado civil, educação) e a experiência de *Bullying no Local de Trabalho*, assim como com a Satisfação com o Trabalho.

3- Pretende-se investigar a relação entre as variáveis profissionais (sector, tipo de emprego, tipo de organização, nível de hierarquia, género do chefe) e a experiência de *Bullying no Local de Trabalho*, assim como a Satisfação com o Trabalho.

5.2. Participantes

5.2.1. Selecção dos Participantes

A recolha de dados envolveu o planeamento da selecção de 40 organizações da região Norte de Portugal, procurando-se estratificar a amostra por sector de trabalho (20 do sector industrial e 20 do sector dos serviços). Das organizações seleccionadas, apenas 21 delas aceitaram participar (9 na indústria e 12 nos serviços). Infelizmente, a não-aceitação de colaboração no estudo por parte de quase 50% das organizações escolhidas para fazerem parte da amostra, condicionou a representatividade que se pretendia inicialmente.

Com efeito, as organizações do sector dos Serviços foram aquelas que mais acederam participar no estudo, e dentro destas, as organizações hospitalares foram as mais colaboradoras. Depois de seleccionadas as organizações, foi determinada uma amostra probabilística (Pestana & Velosa, 2002) através da selecção aleatória estratificada proporcional da população em cada organização, com o auxílio da base de dados dos responsáveis de Recursos Humanos das organizações, que providenciaram uma lista dos respectivos recursos humanos.

Em termos dos estratos, optámos por um nivelamento clássico de três níveis: (1) gestão de topo, (2) chefias intermédias e (3) trabalhadores, em termos das proporções e depois de uma análise das listas de trabalhadores, assim como da consulta aos responsáveis pelos recursos humanos, 1:3:10 quanto à posição hierárquica: dirigente, chefias intermédias e trabalhador.

Da amostra fazem parte 21 organizações das quais seis são instituições de saúde (duas são privadas e quatro são públicas), oito organizações são do sector industrial (todas do sector privado), três são autarquias, duas são de ensino, uma é militar e uma é ligada ao lazer.

Foram distribuídos 1050 questionários pelas 21 organizações que colaboraram no estudo (ver Tabela 8 para distribuição da amostra por sector e nível hierárquico), tendo sido recolhidos 787 questionários válidos para análise (taxa de participação de 75%) e 26 excluídos por estarem incompletos ou em branco. (ver Tabela 8).

Tabela 8

Amostra Planeada, Questionários Entregues e Recolhidos por Sector e Nível Hierárquico

Nível hierárquico	Indústria			Serviços		
	Amostra Planeada (20 Org.)	Amostra Entregue (9 Org.)	Amostra Recolhida (9 Org.)	Amostra Planeada (20 Org.)	Amostra Entregue (12 Org.)	Amostra Recolhida (12 Org.)
Dirigentes	80	30	25	80	50	23
Chefias intermédias	270	70	61	270	100	96
Trabalhadores	650	350	281	650	450	336
<i>Missing*</i>			10			41
Total	1000	450	291	1000	600	496

* Sem informação do nível hierárquico

5.2.2. Caracterização da Amostra

5.2.2.1. Amostra total

Caracterização sócio-demográfica da amostra total.

Participaram neste estudo 787 trabalhadores sendo que 45.1% ($n=347$) da amostra que respondeu em termos da variável género é masculina (ver Tabela 9) e 54.9% é Feminina ($n=423$). As idades dos participantes estão compreendidas entre os 18 e os 66 anos ($M=35.66$, $DP = 9.6$). Relativamente às habilitações literárias dos participantes, a maioria destes tem formação superior (47.8% tem bacharelato e 4.3% tem mestrado/doutoramento), 27.1% tem o 12º ano, 15.6% tem o 9º ano (3º ciclo do ensino básico), 3.0% tem o 6º ano de escolaridade (2º ciclo do ensino básico) e 2.2% tem a 4ª classe (1º ciclo do ensino básico). Em termos do estado civil, a maioria dos participantes é casada ou vive em união de facto (62.7%), sendo que 32.2% é solteira, e 5.1 % tem outro tipo de estado civil (divorciada/separada/viúva).

A escolha do tipo de organizações pode ser responsável por esta distribuição demográfica, sendo a amostra constituída por trabalhadores em hospitais, em escolas superiores, assim como outras organizações com trabalhadores de elevada qualificação, o que faz com que as habilitações escolares dos participantes não sejam representativas da população trabalhadora em geral, pelo que se deverá ter este dado em consideração na interpretação dos resultados.

Tabela 9

Características Sócio-demográficas da Amostra Total (N=787)

Variável	<i>n</i>	%	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
Género						
Masculino	347	45.1	1.55	.5		
Feminino	423	54.9				
Idade						
18 aos 25	106	14.1	35.66	9.6	18	66
26 aos 35	327	43.4				
36 aos 45	187	24.8				
46 aos 55	110	14.6				
56 aos 66	23	3.1				
Habilitações						
1º Ciclo	17	2.2	4.28	1.0		
2ª Ciclo	23	3.0				
3ª Ciclo	120	15.6				
12º Ano	208	27.1				
Bacharelato/Licenciatura	367	47.8				
Mestrado/Doutoramento	33	4.3				
Estado Civil						
Casado/União	483	62.7	1.69	.93		
Solteiro	248	32.2				
Outro	39	5.1				

Caracterização profissional da amostra total.

Existe uma maior predominância (63.0% contra 37.0%) de sujeitos respondentes oriundos do sector dos serviços ($n=496$) relativamente ao sector industrial ($n=291$). A larga maioria dos trabalhadores ($n=698$) exerce a sua profissão a tempo inteiro (90.9%), havendo 28 trabalhadores (3.6%) a tempo parcial e 42 na condição de trabalhador-estudante (5.1%). Em termos do tipo de organização a que pertencem, 56.9% ($n=448$) dos sujeitos são do sector privado relativamente a 43.1% ($n=339$) do sector público. Maioritariamente ($n=469$) são trabalhadores sem funções de chefia ou direcção (72.1%), 21.3% é chefia intermédia ($n=157$) e 6.5% ($n=48$) pertence à classe dirigente. (ver Tabela 10).

Tabela 10

Características Profissionais da Amostra Total (N=787)

<i>Variável</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Média</i>	<i>DP</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
Sector						
Indústria	291	37.0	1.6	.48		
Serviços	496	63.0				
Emprego						
Tempo inteiro	698	90.9				
Tempo Parcial	28	3.6	1.2	.69		
Trabalhador/Estudante	42	5.5				
Tipo de Organização						
Privada	448	56.9	1.4	.5		
Pública	339	43.1				
Estatuto Hierárquico						
Trabalhador	469	72.1				
Chefia intermédia	157	21.3	1.3	.6		
Direcção	48	6.5				
Carga horária semanal						
< 37 horas	256	49.4	37.4	6.66	4	70
≥ 37 horas	262	50.6				
Tempo na Organização						
≤ de 5 anos	151	28.4				
≥ 5 e ≤ 10	152	28.6				
≥ 10 e ≤ 20	117	22.0	11.19	9.49	1	39
≥ 20 e ≤ 40	111	20.9				
Trabalho por turnos						
Sim	129	23.7	1.8	.43		
Não	416	76.3				
Género do Chefe						
Masculino	468	63.2	1.4	.48		
Feminino	273	36.8				

Em média os sujeitos trabalham 37.4 horas. Relativamente às características profissionais, 151 dos trabalhadores estão há menos de 5 anos na organização (28.4%), 28.6% está entre 5 e os 10 anos ($n=152$), 22.2% entre os 10 e os 20 anos ($n=117$) e 20.9% está a trabalhar na organização há mais de 20 anos. Os trabalhadores em regime de trabalho por turnos são 23.7% ($n=127$) da amostra total. Em termos do superior hierárquico, a maioria da amostra do estudo (63.2%) tem como chefe directo um homem (quase o dobro das chefias femininas).

5.2.2.2. Caracterização da amostra segundo o sector de actividade

A amostra total compreende duas sub-amostras referentes a dois sectores de actividade que têm sido estudados recorrentemente pela literatura científica: o sector Industrial e o sector dos Serviços. Na componente empírica deste trabalho, realizar-se-ão análises exploratórias no sentido de comparar estes dois subgrupos em termos das

variáveis estudadas e investigar se o sector de actividade terá um impacto significativo na experiência de *bullying* no trabalho. As características sócio-demográficas e profissionais da amostra, por sector de actividade, encontram-se nos Tabelas 11 e 12. Os dois grupos foram comparados em termos sócio-demográficos e profissionais usando testes *t de Student* para as variáveis contínuas ou intervalares (e.g. idade) e com testes de Qui-quadrado para as variáveis categóricas (e.g. trabalho por turnos), sempre que possível (quando havia *n* suficiente em cada célula).

Características sócio-demográficas por sector de actividade

Em termos de características sócio-demográficas, a larga maioria dos participantes na área dos serviços é do género feminino (63% de mulheres *versus* 37% de homens), verificando-se o oposto para o sector indústria ($\chi^2=33.698$; $p=.000$). Quanto à idade, o grupo etário mais representativo nos dois sectores é dos 26 aos 35 anos, seguido dos 36 aos 45 anos.

Tabela 11

Características Sócio-Demográficas por Sector de Actividade (N=787)

Variável			Indústria (n=291)		Serviços (n=496)				Comparação dos Sectores	
	<i>n</i>	%	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>n</i>	%	<i>M</i>	<i>DP</i>	χ^2/t	<i>p</i>
Género										
Masculino	170	58.4	1.42	.49	177	37.0	1.63	.48	33.698	.000
Feminino	121	41.6			302	63.0				
Idade										
18 aos 25	52	18.2			54	11.3				
26 aos 35	124	43.4			203	43.5				
36 aos 45	61	21.3	35.0	9.79	126	27.0	36.4	10.0	-1.912	.056
46 aos 55	39	13.6			71	15.2				
56 aos 66	10	3.5			13	2.8				
Habilitações										
1º Ciclo	7	2.4			10	2.1				
2ª Ciclo	7	2.4			16	3.4				
3ª Ciclo	51	17.5	4.23	1.01	69	14.5	4.31	1.02	3.94	.558
12º Ano	83	28.5			125	25.2				
Bach/Licenc.	134	46.0			233	48.8				
Mest/Doutor	9	3.1			24	5.0				
Estado Civil										
Casado/União	175	60.0			308	64.3				
Solteiro	106	36.4	1.76	.96	142	29.6	1.65	.91	5.534	.063
Outro	10	3.4			29	6.1				

A comparação das médias etárias dos dois grupos mostra uma tendência de

significância ($t=-1.912$; $p=.056$), verificando-se uma idade tendencialmente superior para o sector serviços (Serviços: $M=36.4$; $DP=9.79$; Indústria: $M=35.0$; $DP=10.0$). Em termos das habilitações, verifica-se que em ambos os sectores a maioria dos trabalhadores possui bacharelato ou licenciatura, tratando-se, assim, de uma amostra de “colarinho branco” ($\chi^2=3.94$; $p=.558$). Relativamente ao estado civil, as amostras são bastante equivalentes sendo a maioria dos participantes casada ou em união de facto ($\chi^2=5.534$; $p=.063$). No entanto, quer num sector que noutro, uma boa percentagem da amostra é solteira (cerca de 30%).

Características profissionais por sector de actividade.

A situação em termos do regime de emprego é semelhante nos dois grupos, estando a maioria dos sujeitos em regime de tempo integral. Em termos das características profissionais e da organização, não existe ninguém do sector industrial público.

Tabela 12

Características Profissionais Segundo o Sector de Actividade (N=787)

Variável	Indústria (n=291)				Serviços (n=496)				Comparação dos sectores	
	n	%	M	DP	n	%	M	DP	χ^2/t	p
Emprego										
Tempo inteiro	263	91.3			435	90.6				
Tempo Parcial	13	4.5	1.17	.613	15	3.1	1.21	.727	---	---
Trabalh/Estudante	12	4.1			30	6.3				
Tipo de Organização										
Privada	291	100	1.0	.000	157	31.7	1.68	.466	---	---
Pública	0	0			339	68.3				
Estatuto Hierárquico										
Trabalhador	195	69.4			336	73.8				
Chefia intermédia	61	21.7	1.40	.647	96	21.1	1.31	.563	1.834	.067
Direcção	25	8.9			23	5.1				
Carga horária semanal										
≤ 37 horas	27	18.4	39.2	5.96	229	61.7	36.7	6.8	3.818	.000
≥ 37 horas	120	81.6			142	38.3				
Tempo na Organização										
≤ de 5 anos	51	34.0			100	26.2				
≥ 5 e ≤ 10	32	21.3	11.69	10.54	120	31.5	10.99	9.04	.763	.446
≥ 10 e ≤ 20	29	19.3			88	23.1				
≥ 20 e ≤ 40	38	25.3			73	19.2				
Trabalho por turnos										
Sim	7	4.5	1.95	.208	122	31.3	1.68	.464	43.982	.000
Não	148	95.5			268	68.7				
Género do Chefe										
Masculino	204	72.1	1.98	.116	264	57.6	1.97	.168	15.681	.000
Feminino	79	27.9			194	42.4				

No que diz respeito ao estatuto hierárquico, não parece haver grandes diferenças entre os dois sectores; no entanto, podemos observar que a percentagem de elementos da direcção a responder no sector industrial é maior do que no sector dos serviços, verificando-se o inverso em relação aos respondentes identificados como trabalhadores. A média da carga horária semanal é de 39.2 hora na Indústria enquanto nos Serviços é de 36.7 ($t=3.818$; $p=.000$), o que evidencia uma maior carga significativamente assimétrica. Não parecem existir diferenças significativas entre sectores relativamente aos anos de actividade na organização.

A percentagem de trabalhadores por turnos é maior nos serviços do que na indústria (Serviços: 31.3%, Indústria: 4.5%) ($\chi^2=43.982$, $p=.000$). A maioria dos chefes é do género masculino, embora no sector dos Serviços a diferença não seja de grandeza tão elevada ($\chi^2=15.681$, $p=.000$).

5.3. Variáveis em Estudo

As variáveis seleccionadas para esta investigação decorrem da revisão da literatura sobre o fenómeno em estudo, o *Bullying no Local de Trabalho*, identificando-se preditores e resultados deste. Nas variáveis preditoras, destaca-se o clima organizacional. Em termos de variáveis de resultado, considera-se o *bullying* como variável principal, assim como as consequências deste em termos da saúde organizacional e pessoal.

Considerando o *bullying* como variável de resultado, seleccionámos as seguintes variáveis preditoras:

A) Clima organizacional em termos dos seguintes aspectos:

- ✓ Participação
- ✓ Autonomia
- ✓ Reuniões
- ✓ Carga de Trabalho
- ✓ Ambiente de Trabalho

B) Satisfação profissional

- ✓ Satisfação com o trabalho em geral
- ✓ Satisfação com a supervisão

C) Sector de actividade

✓ Serviços

✓ Indústria

Variável de Resultado:

Bullying nos seguintes aspectos:

✓ *Bullying* total

✓ *Bullying* profissional

✓ *Bullying* pessoal

✓ Sobrecarga de trabalho

Considerando a *saúde organizacional e pessoal* como *variáveis de resultado*, interessamos estudar o valor preditivo do *Bullying* nas seguintes variáveis.

A) Saúde Organizacional

✓ Satisfação profissional

§ Satisfação com o trabalho em geral

§ Satisfação com a supervisão

✓ Rotatividade

✓ Acidentes de trabalho

✓ Absentismo

B) Saúde pessoal

✓ Queixas físicas

✓ Saúde geral e bem-estar psicológico

Consideramos ainda como *variáveis moderadoras*:

A) Assertividade

B) Satisfação profissional (Satisfação com a Profissão e Satisfação com a Supervisão)

Além destas variáveis, consideraremos nos testes de hipóteses e nas *análises exploratórias* algumas variáveis sócio-demográficas e profissionais que passaremos a listar:

A) Variáveis sócio-demográficas

- ∇ Género
- ∇ Idade
- ∇ Estado civil
- ∇ Habilitações

B) Variáveis profissionais

- ∇ Sector de actividade
 - § Indústria
 - § Serviços
- ∇ Tipo de Emprego
 - § Tempo inteiro
 - § Tempo parcial
 - § Trabalhador estudante
- ∇ Tipo de organização
 - § Privada
 - § Pública
- ∇ Nível na hierarquia
 - § Trabalhador
 - § Chefia intermédia
 - § Direcção
- ∇ Carga horária
 - § \leq de 37 horas
 - § \geq de 37 horas
- ∇ Anos na empresa
 - § \leq de 5 anos
 - § ≥ 5 e ≤ 10
 - § ≥ 10 e ≤ 20
 - § ≥ 20 e ≤ 40
- ∇ Trabalho por turnos
 - § Sim
 - § Não
- ∇ Género do chefe
 - § Masculino
 - § Feminino

5.4. Instrumentos

As variáveis seleccionadas foram medidas através de instrumentos de auto-relato. Foram seleccionados instrumentos que consideramos adequados ao estudo, tendo o cuidado de seleccionar os que tinham sido adaptados para a população portuguesa e cujas qualidades psicométricas nos permitiam maior segurança na análise dos dados. Como não havia adaptação para a população portuguesa do NAQ-R, foi pedida

permissão aos autores originais para a fazer, constituindo o estudo das propriedades psicométricas do NAQ-R nesta amostra, um contributo deste trabalho. Foi igualmente desenvolvida uma ficha demográfico-profissional e uma ficha sobre os dados de cada uma das organizações. A Tabela 13 apresenta os instrumentos que foram administrados e cuja análise psicométrica evidenciou características de fiabilidade e validade adequadas ao teste de hipóteses.

Tabela 13

Lista de Instrumentos Utilizados no Estudo, Autores e Objectivos

Instrumento	Objectivos
<i>Negative Acts Questionnaire - Revised (NAQ-R)</i> (Einärsen & Raknes, 1997; Hoel & Einärsen, 2004) Adaptação – (Araújo, McIntyre & McIntyre, 2004)	Avaliar o <i>Bullying no Local de Trabalho</i> nas suas vertentes pessoais e profissionais. Caracterizar a prevalência do <i>bullying</i> .
Questionário do Clima Organizacional (<i>QuACO</i>) (McIntyre, McIntyre & Silvério, 1998)	Avaliar o clima organizacional nas suas dimensões de Autonomia, Participação, Carga de Trabalho, Reuniões e Clima Global
<i>General Health Questionnaire (GHQ-12)</i> (Goldberg, 1978) Adaptação - (McIntyre, McIntyre & Redondo, 1999)	Avaliação das percepções apresentadas pelos indivíduos acerca da sua saúde de um modo geral (face a acontecimentos de vida recentes), permitindo identificar sintomatologia clínica.
<i>Rotterdam Symptom Checklist (RSCL)</i> (Haes, Knippenberg & Neijt, 1990) Adaptação – (McIntyre & Gameiro, 1998)	Avaliação das queixas de saúde física e psicológica.
<i>Job In General (JIG)</i> (Balzen, Kihm, Smith, Irwin, Bachiochi, Robie, Sinar & Parra, 1997) Adaptação – (McIntyre, McIntyre & Silvério, 2000)	Avaliar a satisfação com o trabalho em geral.
<i>Job Descriptive Index (JDI) (Escala de Supervisão)</i> (Balzen, Kihm, Smith, Irwin, Bachiochi, Robie, Sinar & Parra, 1997) Adaptação - (McIntyre, McIntyre, Silvério, Iglésias & Godinho, 1998)	Avaliar a satisfação com a Supervisão.
<i>Interpersonal Behavior Survey – Short Version (IBS)</i> (Mauger, & Adkinson, 1980) Adaptação – (McIntyre & McIntyre, 1995)	Avaliar e distinguir a agressividade geral da assertividade geral num conjunto de comportamentos específicos.
Ficha Demográfica-Profissional	Recolher dados Demográfico/Profissionais.
Ficha de Dados da Organização	Avaliar o absentismo, rotatividade e acidentes.
Entrevista ao responsável de Recursos Humanos	Avaliar os conhecimentos, atitudes e comportamentos relacionados com o <i>bullying</i> da parte dos responsáveis RH. Obter informação sobre políticas, procedimentos e intervenções na Saúde Ocupacional

Passaremos a descrever os instrumentos utilizados, incluindo as suas características psicométricas originais e na amostra em estudo.

5.4.1. Negative Acts Questionnaire - Revised (NAQ-R).

5.4.1.1. Versão Original

O NAQ foi inicialmente desenvolvido por Einärsen e colaboradores (1994), sendo apresentado em 1997 na sua versão original de 22 itens (Einärsen & Raknes, 1997). Desenvolvido com o objectivo de avaliar a percepção de exposição ao *bullying* e vitimização no local de trabalho, mede quer a exposição a um determinado comportamento negativo quer os sentimentos de vitimização. A construção dos itens foi baseada numa revisão da literatura (que diferencia o comportamento exibido pelo ofensor, o comportamento percebido pela vítima e os sentimentos de estar a ser vítima) e em entrevistas com vítimas de *bullying* em contextos industriais. O NAQ apresenta-se num formato de resposta *Likert* com quatro alternativas de resposta: *nunca*, *às vezes*, *semanalmente e diariamente*. O NAQ em nenhum dos seus itens se refere ao termo *bullying*, existindo um item adicional que mede o sentimento geral de ter sido vítima de *bullying* no trabalho de acordo com uma definição previamente dada. Para existir a identificação de uma vítima, os autores consideraram que era necessário que existisse pelo menos a exposição a um comportamento negativo, durante pelo menos seis meses, ou que a vítima se auto-avaliasse como vítima de acordo com a definição, pelo menos com a intensidade maior ou igual a “às vezes”.

A fidelidade (Alfa de Cronbach) para a versão original de 22 itens foi elevada nos diversos estudos efectuados: .87 (Einärsen *et al.*, 1996); .92 (Einärsen & Raknes, 1997); .91 (Mikkelsen & Einärsen, 2000) e de .83 (Mikkelsen & Einärsen, 1999). Em termos de validade de construto, Einärsen e Raknes (1997) identificaram 5 dimensões no NAQ através de uma análise factorial varimax (26% da variância explica): *Bullying Relacionado com o Trabalho*, *Exclusão Social*, *Controlo Social*, *Abuso Físico* e *Bullying Pessoal*. A validade convergente/divergente foi estabelecida (Einärsen & Hoel, 2001) através de correlações negativas e significativas com medidas da satisfação no trabalho (de $r=-.27$ até $r=-.44$), com medidas de saúde psicológica e bem-estar (de $r=-.31$ a $r=-.52$) e correlações positivas com medidas de queixas psicossomáticas ($r=.32$). Mikkelsen e Einärsen (2000) confirmaram ainda que todas as vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* tinham sido expostas a pelo menos um comportamento específico numa frequência semanal ou diária.

O NAQ foi posteriormente revisto e da sua revisão surgiu o NAQ-R (Einärsen, Raknes, Matthiesen & Hellesøy, 1994; Hoel, 1999). Desta vez usaram-se metodologias de *Focus Group* e entrevistas de grupo (11 grupos e 61 participantes), com o objectivo de melhorar os itens da versão original. A amostra de validação foi de 4996 trabalhadores, representando 70 organizações e um milhão de trabalhadores do Reino Unido. Esta versão passou a ter 29 itens, com um item para a auto-avaliação como vítima de *bullying* baseada numa definição. Foram retirados, posteriormente, itens que não mostraram grande consistência interna, passando a ser um questionário de 21 itens. Posteriormente, os autores vieram a juntar um item que tinha sido retirado da escala original, relacionado com o assédio sexual, na medida em que esta seria também uma forma de assédio moral, fazendo com que a escala passasse a ter 22 itens. As alternativas de resposta Likert passaram a ser cinco: *nunca*, *às vezes*, *mensalmente*, *semanalmente* e *diariamente*.

A consistência interna do NAQ-R, avaliada através do coeficiente *Alpha de Cronbach*, foi elevada (.91), demonstrando o grau de homogeneidade da escala. Em termos da validade de constructo, a estrutura factorial do NAQ-R indicou dois factores: o primeiro factor foi identificado como *Bullying Pessoal* (14 itens) (e.g. Ser insultado ou fazerem comentários ofensivos acerca da sua pessoa sendo o segundo de *Bullying Relacionado com o Trabalho* (8 itens) (e.g. Ser obrigado a desempenhar funções abaixo do nível das suas competências). As duas subescalas apresentaram *Alphas* de .87 e de .81, respectivamente, indicando boa fidelidade. Relativamente à validade convergente/divergente, obtiveram-se correlações significativas com medidas de saúde e de trabalho, tais como a saúde psicológica ($r=-.42$), a saúde física ($r=-.42$), a avaliação do desempenho ($r=-.24$) e a intenção de sair do emprego ($r=.36$). Não sendo um instrumento de diagnóstico, mas sim de investigação, este questionário é dos mais usados pelos principais investigadores o que tem permitido estudos comparativos mais facilitados em termos do fenómeno do *bullying*.

5.4.1.2. Dados psicométricos do NAQ-R na amostra em estudo.

Depois de obtida a autorização dos autores para a adaptação do NAQ-R na sua versão de 22 itens mais um de definição de *bullying* (Hoel, 1999), fizemos uma tradução independente envolvendo quatro especialistas bilingues em Português/Inglês, sendo posteriormente analisadas e discutidas as quatro versões traduzidas num painel de

especialistas, tendo sido encontrada uma versão final que depois foi testada numa amostra piloto de 258 pertencentes ao sector industrial e dos serviços sujeitos (Araújo McIntyre & McIntyre, 2004).

Validade

De acordo com Hair, Anderson, Tatham e Black (1998), para averiguar a dimensionalidade de um instrumento, é importante o estudo exploratório da estrutura factorial através do método de extracção ACP (Análise de Componentes Principais), utilizando como critério de Kaiser (eigenvalues) valores próprios $>.1$ valores Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) $>.8$ e um teste de Bartlett (esfericidade) com correlações entre variáveis significativamente diferentes de zero. Os mesmos autores consideram que para a eliminação de itens devemos obedecer aos seguintes critérios: a) saturações inferiores a .3 num factor; b) correlação simultânea em dois factores (saturações $\geq .3$ em mais do que um factor com \neq entre eles $\geq .1$); c) comunalidades $\leq .5$; e d) ausência do item para o aumento da consistência interna (*Alpha de Cronbach*). Submetemos o NAQ-R a várias análises factoriais exploratórias, incluindo a indicação de 2 factores á semelhança dos autores originais. Das várias análises factoriais a que submetemos o NAQ-R, aquela que avaliámos como mais consistente em termos conceptuais e estatísticos foi a análise factorial forçada a 3 factores. (Tabela 14).

A análise factorial de componentes principais com indicação prévia de três factores (Tabela 14), indicou a existência de um factor que denominámos de *Bullying Professional* (10 itens) explicando 22.42% da variância, um segundo factor que denominámos de *Bullying Pessoal* (7 itens) explicando 19.58% da variância total e um terceiro que denominámos de *Sobrecarga de Trabalho* (2 itens), explicando 9.32% da variância, contabilizando estes no total 51.32% da variância. O teste de esfericidade de Bartlett apresentou um Qui-quadrado de 5398.718 para $p < .001$ (altamente significativa) e uma adequação da amostra Kaizer-Meyer Olkin (KMO) de .918 (muito boa). Os itens 10 (Insinuações ou sinais de que deveria deixar o emprego), 17 (Serem feitas acusações contra si) e 19 (Ser pressionado a não reclamar aquilo a que tem direito (e.g. baixa médica, feriados, despesas de deslocação) foram eliminados devido a não saturarem em nenhum dos factores, Os resultados apresentados na Tabela 14 referem-se a versão final de 19 itens.

Tabela 14

Resultados da Análise Factorial do NAQ-R (19 itens), com Indicação prévia de 3 Factores (N=787)

Itens	Factores		
	I	II	III
NAQ1 - Alguém esconde informação que afecta o seu desempenho	.697		
NAQ6 - Ser ignorado/excluído ou marginalizado	.676		
NAQ4 – Retirarem responsabilidades chave da sua função por outras pouco import.	.669		
NAQ14 - As suas opiniões ou pontos de vista são ignoradas	.641		
NAQ3 - Ser obrigado a desempenhar funções abaixo do nível das suas competências	.639		.345
NAQ2 - Ser humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	.570	.385	
NAQ5 - Espalharem rumores/boatos acerca de si	.551	.358	
NAQ13 - Críticas constantes sobre o seu trabalho e esforço	.545	.352	
NAQ11 - Ser constantemente lembrado dos seus erros ou enganos	.531		
NAQ18 - Vigilância/controlo excessivo do seu trabalho	.517		
NAQ9 - Comportamento de intimidação (apontarem-lhe o dedo, empurrões, ...)		.756	
NAQ20 - Ser objecto de gozo e sarcasmo (ironia) excessivos		.743	
NAQ22 - Ameaças de violência ou mesmo sofrer de abuso físico		.737	
NAQ15 - Ser alvo de "partidas" por parte de pessoas com quem não se dá bem	.415	.590	
NAQ 7 - Ser insultado ou fazerem comentários ofensivos acerca da sua pessoa		.584	
NAQ8 – Berrarem-lhe ou ser alvo de explosões de raiva		.558	
NAQ12 - Ser ignorado ou enfrentar reacções hostis quando se aproxima de alguém	.405	.544	
NAQ16 - Serem-lhe atribuídas tarefas com objectivos ou prazos irrealistas			.830
NAQ21 – Ser exposto a uma quantidade de trabalho excessiva e impossível de realizar			.772
<i>Eigenvalues</i>	4.260	3.720	1.770
<i>% da variância explicada</i>	22.420%	19.579%	9.318%
<i>% Total da Variância explicada</i>			51.318%
<i>Kaiser-Meyer Olkin</i>			.918
<i>Bartlett's Test</i>	χ^2		5398.718
	<i>gl</i>		171
	<i>p.</i>		.000

Negrito – Itens da subescala/factor com valores de saturação iguais ou superiores a .50

Itálico – Itens que não sendo da subescala apresentam bons valores de saturação noutro factor

De acordo com o conteúdo dos itens, interpretámos os factores encontrados do

seguinte modo:

Factor I (Bullying Profissional) - Este factor está associado em primazia a comportamentos referentes actividade profissional, sendo a vítima assediada através de comportamentos do tipo “obrigado a desempenhar funções abaixo do nível das suas competências”, “Substituírem responsabilidades chave da sua função”, “alguém esconde informação que afecta o seu desempenho”, “pressão para não reclamar direitos” ou “opiniões ignoradas”. *Factor II (Bullying Pessoal)* - Este factor refere-se a um conjunto de actos negativos associados a questões pessoais relacionados com a vítima do tipo: “intimidação”, “ameaças de violência física”, “objecto de gozo e sarcasmo”, “comentários ofensivos acerca da sua pessoa”, “berrarem-lhe ou ser alvo de explosões de raiva”, “enfrentar reacções hostis”. Estes itens referem-se essencialmente a características inerentes ao indivíduo e distintas da profissão.

Factor III (Sobrecarga de Trabalho) – Este factor está associado a uma elevada quantidade e intensidade de actividades exigidas ao trabalhador com itens do tipo “serem-lhe atribuídas tarefas com objectivos ou prazos irrealistas” e “ser exposto a uma quantidade de trabalho excessiva e impossível de realizar”.

O NAQ-R para efeito deste estudo foi constituído pelos 19 itens acima descritos na Tabela 14. Apesar da distribuição dos itens pelos 3 factores ser clara, há itens que apresentam alguma saturação noutros factores. Por exemplo, alguns dos itens pertencentes à subescala de *Bullying Profissional* tem alguma saturação na escala de *bullying* Pessoal (embora <.40): o item 13 (críticas constantes sobre o seu trabalho ou esforço), o item 2 (ser humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho) e o item 5 (espalhare rumores/boatos acerca de si). Por outro lado, o item 3 (ser obrigado a desempenhar funções abaixo do nível das suas competências), sendo um item da subescala de *Bullying Profissional*, apresenta alguma saturação no Factor III (Sobrecarga de Trabalho). O item 12 (ser ignorado ou enfrentar reacções hostis quando se aproxima de alguém) e o item 15 (ser alvo de "partidas" por parte de pessoas com quem não se dá bem) pertencem à subescala de *Bullying Pessoal*, mas apresentam carga factorial na subescala de *Bullying Profissional*.

Estudou-se também a validade convergente e divergente do *Negative Acts Questionnaire – Revised*. Assim, verificou-se o comportamento convergente da escala

relativamente a outros instrumentos a ela associados, nomeadamente o GHQ-12, o JDI, o JIG, o RSCL, e o QuACO. Cada um dos factores do NAQ-R correlaciona-se significativa e positivamente com o GHQ-12 e com o RSCL, e negativamente com medidas de satisfação no trabalho, quer em termos gerais (JIG e QuACO) quer em termos da satisfação com a supervisão (JDI), sendo que são todas significativas para $p < .01$, o que se configura como evidência de uma boa validade do instrumento.

Em termos de validade de constructo analisaram-se ainda as correlações entre as subescalas do NAQ-R (Tabela 15) verificando-se que são moderadas entre o NAQ Sobrecarga de Trabalho e as outras subescalas ($< .50$) mas elevada entre o Bullying Pessoal e o *Bullying Profissional*. Veremos no teste de Hipóteses que a associação entre estas subescalas acarreta problemas de colinearidade que tiveram que ser resolvidos.

Tabela 15

Coefficientes de Correlação de Spearman entre as Escalas do NAQ-R, JIG, JDI, GHQ-12, RSCL e QuACO (n=743)

	NAQ-R Profissional	NAQ-R Pessoal	NAQ-R Sobrecarga	JDI	JIG	GHQ- 12	RSCL	Item 1 QUACO
NAQ-R Global	.963***	.696***	.621***	-.289**	-.213**	.157**	.236**	-.245***
NAQ-R Profissional	--	.588***	.465***	-.275**	-.203***	.153***	.212***	-.236***
NAQ-R Pessoal	--	--	.318***	-.211***	-.177***	.115**	.193***	-.121**
NAQ-R Sobrecarga	--	--	--	-.184***	-.142***	.124**	.203***	-.169***

** $p < .01$ (2-tailed). *** $p < .001$.

Fidelidade

A fidelidade dos valores da escala global (Bullying Total), se considerarmos esta medida como unidimensional (como alguns autores têm feito), é elevada (*Alpha de Cronbach* .89) As correlações dos itens com o total da escala corrigido são também significativas (ver Tabela 16), variando de .45 no item 22 (Ameaças de violência física ou mesmo sofrer abusos físicos) a .62 no item 6 (Ser ignorado/excluído ou marginalizado). As subescalas do NAQ-R apresentam *Alfas de Cronbach* igualmente

elevados para a subescalas de *Bullying Pessoal* (.85) e a subescala de *Bullying Profissional* (.82) e adequados para a subescala de *Sobrecarga de Trabalho* (.72).

Tabela 16

Resultados da Análise de Consistência Interna dos Valores da Escala Global do NAQ-R (N=787)

Itens	Correlação Item-Total Corrigida	α de Cronbach sem o item
NAQ6 - Ser ignorado/excluído ou marginalizado	.616	.880
NAQ13 - Críticas constantes sobre o seu trabalho e esforço	.604	.881
NAQ2 - Ser humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	.602	.882
NAQ14 - As suas opiniões ou pontos de vista são ignorados	.582	.882
NAQ1 - Alguém esconde informação que afecta o seu desempenho	.580	.882
NAQ4 - Retirarem responsabilidades chave da sua função por outras pouco importantes	.571	.882
NAQ7 - Ser insultado ou comentários ofensivos acerca da sua pessoa, atitudes ou vida privada.	.564	.883
NAQ12 - Ser ignorado ou enfrentar reacções hostis quando se aproxima de alguém	.558	.883
NAQ18 - Vigilância/controlo excessivo do seu trabalho	.547	.883
NAQ20 - Ser objecto de gozo e sarcasmo (ironia) excessivos	.539	.885
NAQ11 - Ser constantemente lembrado dos seus erros ou enganos	.537	.883
NAQ9 - Comportamento de intimidação (apontarem-lhe o dedo, empurrões, bloquear caminho)	.523	.885
NAQ5 - Espalharem rumores/boatos acerca de si ignoradas	.514	.884
NAQ3 - Ser obrigado a desempenhar funções abaixo do nível das suas competências	.500	.889
NAQ8 - Berrarem-lhe ou ser alvo de explosões de raiva	.489	.885
NAQ21 - Ser exposto a uma quantidade de trabalho excessiva e impossível de realizar	.469	.886
NAQ16 - Serem-lhe atribuídas tarefas com objectivos ou prazos irrealistas	.465	.886
NAQ15 - Ser alvo de "partidas" por parte de pessoas com quem não se dá bem	.449	.886
NAQ22 - Ameaças de violência ou mesmo sofrer abuso físico	.447	.887
<i>Alfa de Cronbach</i>		.89

Como podemos observar pelos dados apresentados na Tabela 17, cada um dos factores possui bons valores de consistência interna (*Bullying Profissional*: $\alpha = .85$; *Bullying Pessoal*: $\alpha = .82$; *Bullying Sobrecarga de Trabalho*: $\alpha = .72$). O valor relativamente mais baixo da subescala *Sobrecarga de Trabalho* pode ser explicado pelo reduzido número de itens desta subescala.

Tabela 17

Resultados da Análise de Consistência Interna dos Valores das Subescalas do NAQ-R (N=787)

Factores	Correlação Item-Total Corrigido	Cronbach a sem o item
<i><u>Factor I – Bullying Profissional (10 items)</u></i>		
NAQ6 - Ser ignorado/excluído ou marginalizado	.620	.829
NAQ1 - Alguém esconde informação que afecta o seu desempenho	.603	.830
NAQ14 - As suas opiniões ou pontos de vista são ignorados	.591	.831
NAQ4 – Retirarem responsabilidades chave da sua função por outras pouco importantes	.590	.831
NAQ13 - Críticas constantes sobre o seu trabalho e esforço	.579	.833
NAQ2 - Ser humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	.567	.836
NAQ11 - Ser constantemente lembrado dos seus erros ou enganoso	.530	.838
NAQ18 - Vigilância/controlo excessivo do seu trabalho	.527	.837
NAQ3 - Ser obrigado a desempenhar funções abaixo do nível das suas competências	.521	.845
NAQ5 - Espalharem rumores/boatos acerca de si ignoradas	.490	.840
Alfa de Cronbach	.85	
<i><u>Factor II – Bullying Pessoal (7 items)</u></i>		
NAQ9 - Comportamento de intimidação (apontarem-lhe o dedo, empurrões, bloquear)	.647	.781
NAQ20 - Ser objecto de gozo e sarcasmo (ironia) excessivos	.646	.778
NAQ7 - Ser insultado ou comentários ofensivos acerca da sua pessoa, atitudes ou vida.	.575	.789
NAQ22 - Ameaças de violência ou mesmo sofrer de abuso físico	.573	.795
NAQ12 - Ser ignorado ou enfrentar reacções hostis quando se aproxima de alguém	.546	.796
NAQ8 - Berrarem-lhe ou ser alvo de explosões de raiva	.506	.809
NAQ15 - Ser alvo de "partidas" por parte de pessoas com quem não se dá bem	.502	.801
Alfa de Cronbach	.82	
<i><u>Factor III – Sobrecarga de Trabalho (2 itens)</u></i>		
NAQ16 - Serem-lhe atribuídas tarefas com objectivos ou prazos irrealistas	.564	-
NAQ21 – Ser exposto a uma quantidade de trabalho excessiva e impossível de realizar	.564	-
Alfa de Cronbach	.72	

Em conclusão, os dados piloto de validação do NAQ-R numa população portuguesa são promissores, indicando boas qualidades psicométricas na amostra em estudo.

5.4.2. Questionário do Clima Organizacional (QuACO)

O QuACO foi construído e desenvolvido pelos seus autores (McIntyre, McIntyre & Silvério, 1998) no sentido de avaliar a satisfação com o clima organizacional e complementar o Job Descriptive Index (Balzen et al., 1997), que tinha sido adaptado em Portugal (McIntyre, McIntyre, Silvério, Iglésias & Godinho, 1998). É um instrumento constituído por 26 itens em formato *Likert* (cinco opções), assim como por quatro questões abertas sobre aspectos positivos e negativos relacionados com o trabalho.

Em termos da validade de constructo, a análise factorial do *QuACO*, numa amostra de 370 profissionais de saúde (McIntyre, McIntyre & Silvério, 2000), revelou a existência de quatro factores principais que explicam cerca de 52.3% da variância total. Os factores encontrados foram designados por *Reuniões* (5 itens), *Autonomia* (9 itens), *Participação na Gestão* (6 itens), *Carga de Trabalho* (5 itens). Foi também identificada um item de *Avaliação Global* do Clima Organizacional.

A análise de consistência interna da versão original na mesma amostra, revelou um coeficiente *Alfa* de Cronbach elevado para as escalas *Reuniões* (.91) e *Autonomia* (.80) e adequado para a *Participação na Gestão* (.73), tendo subescala *Carga de Trabalho* um coeficiente mais baixo (.60). Estes dados foram replicados noutra amostra de profissionais de saúde (McIntyre, McIntyre, Salgado, Pereira, Costa, Dantas, Johnson & Jones, 2007).

Estes dados, embora restritos a uma população do sector dos Serviços, evidenciam características psicométricas aceitáveis na versão original. Apresentamos de seguida as características psicométricas na amostra em estudo que, como veremos, obrigou a alguma reformulação das escalas e à eliminação de alguns itens na versão usada neste estudo.

5.4.2.1. Características psicométricas na amostra em estudo

Validade.

O estudo de validade do QuACO nesta amostra foi realizado em colaboração com os autores originais. À semelhança do estudo original da validade de constructo do QuACO, realizaram-se análises factoriais exploratórias (forçada a 4, 5 e 6 factores)

através do método de extracção ACP (Análise de Componentes Principais) com rotação *Varimax*, utilizando como critério de Kaiser (eigenvalues) valores próprios ≥ 1 valores Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) $\geq .8$ e um teste de Bartlett (esfericidade) com correlações entre variáveis significativamente diferentes de zero.

Tal como nos estudos da versão original, o item 1 não foi incluído nas análises factoriais, dado o seu carácter de avaliação global. Consideraram-se critérios para a eliminação de itens: a) saturações inferiores a .3 num factor; b) correlação simultânea em dois factores (saturações $\geq .3$ em mais do que um factor com \neq entre eles $\geq .1$); c) comunalidades $< .5$; e d) ausência do item para o aumento da consistência interna (Alpha de Cronbach).

Nesta amostra, a solução factorial que melhor se adequou aos dados (em termos de variância explicada e coerência conceptual dos factores) foi a solução de 5 factores, apresentada na Tabela 18. Os resultados mostram que o Factor I inclui os itens da escala Participação, o Factor II corresponde a escala Autonomia, o Factor III inclui itens da escala Carga de Trabalho e o Factor V da escala Reuniões. O Factor IV inclui 2 itens e representa um novo factor que se denominou de *Ambiente de Trabalho* (item exemplo: Considero que as instalações deste serviço/unidade são....).

Os itens 6 (A minha satisfação com a carga horária que tenho neste serviço/unidade é...), 10 (Considero que a utilidade destas reuniões para o meu trabalho é....) e 17 (Considero que o grau de incompatibilidade entre as exigências do meu trabalho e os meus valores é...), foram eliminados por terem comunalidades inferiores a .50 e não terem pesos factoriais consistentes, ou estes serem inferiores a .40. O item 15 também se mostrou problemático na medida em que não tem um bom valor discriminante, mas decidiu-se mantê-lo na subescala de *Autonomia* por razões de coerência do teste (conceptuais), de conformidade com a escala original e porque a sua carga factorial neste factor se aproxima de .50.

Após a eliminação dos 3 itens, realizou-se novamente uma análise factorial a 5 factores com os itens restantes (22 itens), apresentando-se estes resultados na Tabela 19. Verifica-se que esta solução factorial explica 63.7% da variância total dos valores da escala sendo o teste KMO muito bom (.862) e a esfericidade significativa (7646.57424).

Tabela 18

Resultados da Análise Factorial de Componentes Principais para Estudar a Validade de Constructo do QuACO (5 Factores) e Sem Retirar Nenhum Item (N=787)

Itens	Factores				
	I	II	III	IV	V
QuACO21 - A minha satisfação com a de participar no processo de tomada de decisão é:	.859				
QuACO23 - A minha satisfação com a possibilidade de participar nas actividades é:	.857				
QuACO22 - Considero que a possibilidade de participar na avaliação das necessidades do é:	.834				
QuACO20 - Considero que a minha possibilidade de participar na tomada de decisão é:	.809				
QuACO24 - O meu grau de satisfação com a atenção dada às minhas opiniões neste serviço é:	.601	.458			
QuACO11 -Acho que o grau da minha participação permitido nas reuniões deste serviço é:	.497	.			
QuACO10 - Considero que a utilidade destas reuniões para o meu trabalho é:	.407	.362			
QuACO14 - A minha satisfação com a quantidade de controlo exercido pelos meus superiores		.816			
QUACO13 - Considero que o grau de controlo dos meus superiores sobre o meu trabalho é:		.801			
QuACO18 – Considero que a qualidade de comunicação que tenho com os meus superiores é:	.341	.644			
QuACO12 – Considero que o apoio que recebo dos meus superiores hierárquicos (directos) é:	.348	.637			
QuACO16 - A minha satisfação com o grau de autonomia do meu serviço é:	.386	.525			
QuACO1 –A minha satisfação com o serviço é:		.478		.437	
QuACO19 - Acho que o diálogo com os meus colegas de serviço sobre temas profissionais é:		.475			
QuACO15 - Considero que o grau de autonomia que tenho no meu serviço/unidade é:	.431	.472			
QuACO2 -A dose de responsabilidade que o meu trabalho requer é:			.775		
QuACO4 - A quantidade de trabalho que tenho neste serviço/Unidade é:			.744		
QuACO5 - A carga horária que tenho neste serviço/unidade é:			.712		
QuACO3 - A minha satisfação com o grau de responsabilidade que tenho neste serviço é:		.394	.562		
QuACO25 - Considero que as instalações deste serviço/unidade (WC. sala espera. são:				.747	
QuACO26 - Considero que os meios técnicos de que disponho para realizar o trabalho são:				.685	
QuACO6 - A minha satisfação com a carga horária que tenho neste serviço é:				.452	
QuACO17 – Considero que o grau de compatibilidade entre as exig. do meus erviceo e valores é:				443	
QuACO7 - Considero que a frequência de reuniões de equipa neste serviço/unidade é:					.837
QuACO8 - Considero que o tempo disponibilizado para as reuniões de equipa neste serviço é:					.836
QuACO9 - Considero que a forma como as reuniões de equipa neste serviço é:		.404			.452
<i>% da variância explicada</i>	19.8	18.1	9.8	8.7	7.4
<i>% da variância total explicada</i>			63.7		
<i>Kaiser-Meyer Olkin</i>			.862		
<i>Bartlett's Test</i>					
<i>χ^2</i>		7646.57424			
<i>gl</i>		231			
<i>p</i>		.000			

Negrito – Itens da escala com valores de saturação iguais ou > .50

Itálico – Itens que não sendo da subescala apresentam saturação noutra factor

Obtivemos uma estrutura factorial próxima à original, em que o primeiro factor - *Participação* - explica 19.8% da variância, o segundo factor – *Autonomia* - explica 18.1%, o terceiro factor - *Reuniões* - explica 9.8%, o quarto factor - *Carga de Trabalho* - explica 8.7%, e por último, o quinto factor – *Ambiente de Trabalho* - explica 7.4% da variância total.

Tabela 19

Resultados da Análise Factorial de Componentes Principais para Estudar a Validade de Constructo do QuACO (5 Factores) (N=787)

Itens	Factores				
	I	II	III	IV	V
QuACO21 - A minha satisfação com a de participar no processo de tomada de decisão é:	.860				
QuACO23 - A minha satisfação com a possibilidade de participar nas actividades é:	.858				
QuACO22 - Considero que a possibilidade de participar na avaliação das necessidades do é:	.832				
QuACO20 - Considero que a minha possibilidade de participar na tomada de decisão é:	.802				
QuACO24 - O meu grau de satisfação com a atenção dada às minhas opiniões neste serviço é:	.607	.490			
QuACO11 - Acho que o grau da minha participação permitido nas reuniões deste serviço é:	.490	.322			
QuACO14 - A minha satisfação com a quantidade de controlo exercido pelos meus superiores		.832			
QUACO13 - Considero que o grau de controlo dos meus superiores sobre o meu trabalho é:		.821			
QuACO18 - Considero que a qualidade de comunicação que tenho com os meus superiores é:	.365	.658			
QuACO12 - Considero que o apoio que recebo dos meus superiores hierárquicos (directos) é:	.330	.657			
QuACO16 - A minha satisfação com o grau de autonomia do meu serviço é:	.410	.545			
QuACO19 - Acho que o diálogo com os meus colegas de serviço sobre temas profissionais é:		.513			
QuACO15 - Considero que o grau de autonomia que tenho no meu serviço/unidade é:	.455	.481			
QuACO2 - A dose de responsabilidade que o meu trabalho requer é:			.785		
QuACO4 - A quantidade de trabalho que tenho neste serviço/Unidade é:			.748		
QuACO5 - A carga horária que tenho neste serviço/unidade é:			.708		
QuACO3 - A minha satisfação com o grau de responsabilidade que tenho neste serviço é:		.405	.558		
QuACO7 - Considero que a frequência de reuniões de equipa neste serviço/unidade é:				.880	
QuACO8 - Considero que o tempo disponibilizado para as reuniões de equipa neste serviço é:				.850	
QuACO9 - Considero que a forma como as reuniões de equipa neste serviço é:	.304	.387		.469	
QuACO25 - Considero que as instalações deste serviço/unidade (WC. sala espera. são:					.854
QuACO26 - Considero que os meios técnicos de que disponho para realizar o trabalho são:					.796
<i>% da variância explicada</i>	19.8	18.1	9.8	8.7	7.4
<i>% da variância total explicada</i>			63.7		
<i>Kaiser-Meyer Olkin</i>			.862		
<i>Bartlett's Test</i>					
χ^2		7646.57424			
<i>gl</i>		231			
<i>p</i>		.000			

Negrito – Itens da escala com valores de saturação iguais ou > .50

Itálico – Itens que não sendo da subescala apresentam saturação noutra factor

A validade convergente e divergente do QuACO foi estudada através de intercorrelações das subescalas do QuACO com outras medidas associadas (Tabela 20). Como podemos constatar pela análise da Tabela, as várias escalas do QuACO estão positiva e significativamente correlacionadas, embora estas correlações sejam baixas para a maioria das escalas, o que suporta a especificidade e a validade de constructo do instrumento. Verifica-se uma correlação moderada entre as escalas de Autonomia e Participação, o que se evidencia alguma variância partilhada. Como seria de esperar as correlações entre as subescalas do QuACO com a satisfação com o trabalho em geral e com a supervisão, são positivas e significativas.

Tabela 20

Correlações Significativas entre as Subescalas do QuACO, JIG, JDI, RSCL, GHQ-12 e NAQ-R (N=787)

	Item 1 do QUACO	QUACO Participação	QUACO Autonomia	QUACO Sobrecarga	QUACO Reuniões	QUACO Ambiente de Trabalho
Item 1 do QUACO	--	.365***	.528***	.297***	.317**	.308***
Participação	--	--	.587***	.337***	.351***	.239***
Autonomia	--	--	--	.310**	.397***	.264***
Sobrecarga	--	--	--	--	.114**	.132***
Reuniões	--	--	--	--	--	.196***
JIG	.216***	.163***	.224***	.093**	.198***	.076*
JDI	.240***	.134***	.281***	.081*	.210***	.118**
RSCL	-.160***	--	-.146***	--	-.142***	-.114**
GHQ-12	-.170***	-.102**	-.198**	-.152***	-.093*	--
NAQ-R Total	-.273***	-.159***	-.320***	--	-.220***	-.121**

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

No entanto, estas correlações são relativamente baixas, o que indica que estes instrumentos, embora avaliando satisfação no contexto laboral, avaliam constructos diferentes. As correlações das subescalas do QuACO com o GHQ-12 são negativas para todas as subescalas, exceptuando a de Ambiente de Trabalho, o mesmo se podendo dizer das correlações com o RSCL (com a excepção da escala de Participação). As correlações entre as subescalas do QuACO e o NAQ-R são negativas. Estes dados atestam a validade convergente/divergente do QuACO com constructos que lhe são semelhantes ou opostos, respectivamente.

Pela apresentação dos dados anteriores podemos afirmar que o QuACO se configura como um instrumento válido para medir o clima organizacional das instituições da amostra em estudo. Estes dados alargam o estudo de validade original a uma amostra mais diversificada que inclui os sectores de Serviços e Indústria.

Fidelidade.

Os resultados do estudo da consistência interna dos valores dos itens do QuACO (22 itens), na sua globalidade, estão descritos na Tabela 21.

Tabela 21

Resultados do Estudo da Consistência Interna dos Valores dos Itens do QuACO (N=787)

Itens	Correlação Item-Total Corrigido	Cronbach a sem o item
QuACO24 - O meu grau de satisfação com a atenção dada às minhas opiniões neste serviço/unidade é:	.752	.891
QuACO21 - A minha satisfação com a possibilidade de participar no processo de tomada de decisão é:	.702	.892
QuACO20 - Considero que a minha possibilidade de participar no processo de tomada de decisão no é:	.681	.892
QuACO23 - A minha satisfação com a possibilidade de participar na avaliação das actividades é:	.677	.893
QuACO22 - Considero que a possibilidade de participar na avaliação das necessidades do é:	.651	.894
QuACO18 – Considero que a qualidade de comunicação que tenho com os meus superiores é:	.648	.894
QuACO16 - A minha satisfação com o grau de autonomia do meu serviço é:	.645	.894
QuACO15 - Considero que o grau de autonomia que tenho no meu serviço/unidade é:	.627	.895
QuACO14 - A minha satisfação com a quantidade de controlo exercido pelos meus superiores é:	.619	.895
QuACO12 – Considero que o apoio que recebo dos meus superiores hierárquicos (directos) é:	.591	.895
QuACO11 -Acho que o grau da minha participação permitido nas reuniões de equipa deste serviço é:	.583	.896
QuACO9 - Considero que a forma como as reuniões de equipa neste serviço é:	.545	.896
QUACO13 - Considero que o grau de controlo dos meus superiores sobre o meu trabalho é:	.535	.897
QuACO3 - A minha satisfação com o grau de responsabilidade que tenho neste serviço/unidade é:	.502	.897
QuACO19 - Acho que o diálogo com os meus colegas de serviço sobre temas profissionais é:	.490	.898
QuACO26 - Considero que os meios técnicos de que disponho para realizar o meu trabalho são:	.355	.901
QuACO7 - Considero que a frequência de reuniões de equipa neste serviço/unidade é:	.326	.902
QuACO2 -A dose de responsabilidade que o meu trabalho requer é:	.315	.902
QuACO8 - Considero que o tempo disponibilizado para as reuniões de equipa neste serviço é:	.297	.903
QuACO4 - A quantidade de trabalho que tenho neste serviço/Unidade é:	.260	.902
QuACO25 - Considero que as instalações deste serviço/unidade (WC. sala espera. gabinetes. etc.) são:	.225	.904
QuACO5 - A carga horária que tenho neste serviço/unidade é:	.225	.903
<i>Alfa de Cronbach</i>	.90	

Itálico – Valores de correlação inferiores a .30

O *Alfa de Cronbach* encontrado no estudo para os valores dos itens QuACO na sua globalidade foi de .90, o que indicia uma homogeneidade e consistência interna elevadas, não sendo necessário retirar nenhum dos 22 itens que derivaram da análise factorial (Tabela 21). As correlações dos itens com o total da escala variam entre .23 e .75.

Tabela 22

Resultados do Estudo da Consistência Interna dos Valores dos Itens das Subescalas do QuACO
(N=787)

SUBESCALAS E ITENS DO QuACO	<i>Correlação Item-Total Corrigido</i>	<i>Cronbach a sem o item</i>
PARTICIPAÇÃO		
QuACO22 - Considero que a possibilidade de participar na avaliação das necessidades do serviço é:	.826	.871
QuACO20 - Considero que a minha possibilidade de participar no processo de tomada de decisão no é:	.808	.874
QuACO23 - A minha satisfação com a possibilidade de participar na avaliação das actividades é:	.773	.879
QuACO21 - A minha satisfação com a possibilidade de participar no processo de tomada de decisão é:	.770	.880
QuACO24 - O meu grau de satisfação com a atenção dada às minhas opiniões neste serviço/unidade é:	.698	.891
QuACO11 - Acho que o grau da minha participação permitido nas reuniões de equipa deste serviço é:	.534	.912
<i>Alfa de Cronbach</i>	.90	
AUTONOMIA		
QuACO13 - Considero que o grau de controlo dos meus superiores sobre o meu trabalho é:	.689	.810
QuACO18 - Considero que a qualidade de comunicação que tenho com os meus superiores é:	.662	.811
QuACO12 - Considero que o apoio que recebo dos meus superiores hierárquicos (directos) é:	.629	.816
QuACO16 - A minha satisfação com o grau de autonomia do meu serviço é:	.610	.819
QuACO15 - Considero que o grau de autonomia que tenho no meu serviço/unidade é:	.598	.821
QuACO14 - A minha satisfação com a quantidade de controlo exercido pelos meus superiores é:	.594	.822
QuACO19 - Acho que o diálogo com os meus colegas de serviço sobre temas profissionais é:	.436	.845
<i>Alfa de Cronbach</i>	.84	
CARGA DE TRABALHO		
QuACO2 - A dose de responsabilidade que o meu trabalho requer é:	.590	.558
QuACO4 - A quantidade de trabalho que tenho neste serviço/Unidade é:	.499	.621
QuACO3 - A minha satisfação com o grau de responsabilidade que tenho neste serviço/unidade é:	.453	.653
QuACO5 - A carga horária que tenho neste serviço/unidade é:	.392	.683
<i>Alfa de Cronbach</i>	.70	
REUNIÕES		
QuACO8 - Considero que o tempo disponibilizado para as reuniões de equipa neste serviço é:	.670	.458
QuACO7 - Considero que a frequência de reuniões de equipa neste serviço/unidade é:	.570	.596
QuACO9 - Considero que a forma como as reuniões de equipa neste serviço é:	.402	.783
<i>Alfa de Cronbach</i>	.72	
AMBIENTE TRABALHO		
QuACO25 - Considero que as instalações deste serviço/unidade (WC, sala espera, Gabinetes, etc.) são:	.488	-
QuACO26 - Considero que os meios técnicos de que disponho para realizar o meu trabalho são:	.488	-
<i>Alfa de Cronbach</i>	.65	

Os valores de consistência interna dos valores dos itens de cada um dos factores encontrados são adequados a elevados, variando os coeficientes α de Cronbach de .65 na dimensão *Ambiente de Trabalho* até .90 na dimensão de *Participação*. Assim, os coeficientes α para os valores nas subescalas do QuACO foram os seguintes:

Participação (.90), *Autonomia* (.84), *Carga de Trabalho* (.70), *Reuniões* (.72) e *Ambiente de Trabalho* (.65). Por outro lado, podemos constatar que as correlações entre cada um dos itens e a sua subescala são $>.39$ para todas as subescalas.

Em conclusão, o estudo de validade e fidelidade do QuACO indica que este tem propriedades psicométricas adequadas na amostra em estudo, podendo os seus resultados serem usados com confiança. Além disso, o facto desta amostra ser mais alargada e diversificada que a amostra de validação original, faz com este estudo de validade e de fidelidade possa ser usado como referência para estudos futuros.

5.4.3. General Health Questionnaire (GHQ-12)

5.4.3.1. Versão Original.

O GHQ-12 é a versão reduzida da versão original do GHQ-28 de Goldberg (1972, 1992) e tem por objectivo primordial a avaliação das percepções dos indivíduos (no que respeita a acontecimentos de vida recentes) relativamente à sua saúde de um modo geral. Largamente utilizado em estudos relacionados com a avaliação das perturbações de cariz clínico mas não psicótico no contexto do trabalho (Bowling, 1995; McIntyre, McIntyre & Faria, 1999; McDowell & Newell, 1996), este questionário revela uma boa capacidade de detectar alterações no funcionamento normal do trabalhador, medindo a sua saúde mental e o seu bem-estar psicológico (Ribeiro & Antunes, 2003).

O GHQ-12 é composto de 12 itens de formato *Likert* com quatro categorias (ex. *melhor do que habitualmente, como habitualmente, menos do que habitualmente* ou *muito menos do que habitualmente*). O autor do GHQ-12 considera duas formas de cotar o teste: 1) a cotação das respostas dando “zero” aos dois primeiros itens (melhor que habitualmente e como habitualmente) e “um” aos dois últimos itens (menos do que habitualmente e muito menos do que habitualmente); 2) a cotação tipo Likert onde as respostas são cotadas de 0, 1, 2 e 3, respectivamente. Enquanto a primeira forma permite obter leques de variação de 0 a 12 (mais indicado para identificar casos clínicos), a segundo permite avaliar o grau de perturbação com maior acuidade já que se distribui de 0 a 36 pontos, sendo que valores acima de 20 pontos são considerados clínicos. Usou-se o ponto de corte de ≥ 3 para diferenciar casos clínicos, como é aconselhado no respectivo manual (Goldberg & Williams, 1988). No entanto, há autores

que tem utilizado o ponto de corte de ≥ 4 (Wall *et al.*, 1997).

Em termos de validade de constructo, os dados da estrutura factorial do GHQ-12 não se têm revelado consistentes. Alguns autores (e.g. González-Roma & Espejo, 1993) sustentam um modelo de dois Factores: ansiedade com um alfa de Cronbach de .76 (4 itens) e depressão com um alfa de .83 (8 itens). A versão unifactorial também tem obtido suporte empírico, concluindo Borges e Argolo (2002), que "nos estudos nacionais e internacionais já realizados sobre o QSG-12, há bastante convergência sobre as avaliações da sua consistência interna e validade enquanto um questionário unifactorial, porém, ainda persistem discussões e dúvidas sobre a adequação de utilizá-lo na mensuração dos subfactores ou factores primários (dois ou três?)" (p. 19). McIntyre e colaboradores (2007) num estudo em 705 profissionais de saúde em Portugal encontraram uma estrutura factorial de dois Factores que explicavam 46.5% da variância total, valores próximos ao da versão original e com valores de consistência interna de .83 para o total dos 12 itens (McIntyre *et al.*, 2007).

Noutro estudo internacional da Organização Mundial de Saúde em que participaram 5438 utentes de 15 serviços de saúde, procurou-se testar a validade e comparar as versões do GHQ-28 e GHQ-12 (Goldberg *et al.*, 1997). As conclusões deste estudo revelaram uma grande robustez da versão reduzida na detecção de perturbações clínicas, sendo a versão de 28 itens adequada quando se procura investigar outras variáveis com maior acuidade. Este é um teste tem sido também apresentado como uma medida unidimensional da morbilidade psicológica (Adaptado por McIntyre, McIntyre & Redondo, 1999) o GHQ-12 (Goldberg, 1978) tendo-se revelado útil como indicador global de *distress* psicológico. Neste estudo, utilizou-se a versão adaptada a Portugal de McIntyre e colaboradores, como indicador unidimensional de morbilidade psicológica, ou seja, indicador de sintomatologia que merece atenção clínica, tal como indicado pelos autores originais.

5.4.3.2. Características psicométricas na amostra em estudo

Validade.

Estudou-se a estrutura factorial do GHQ-12, optando-se por considerar esta medida como unidimensional (Tabela 23). Este factor explica 28% da variância total. Foram considerados todos os itens, apesar da carga factorial de alguns itens ser inferior

a .50 (itens 3, 6 e 12), no sentido de manter a integridade da escala original. Os valores de KMO (.700), assim como o teste de esfericidade (2878.136), são adequados para a realização desta análise factorial.

Tabela 23

Resultados da Análise Factorial dos Itens do GHQ-12 para Estudo da sua Validade de Constructo (N=787)

Itens	Factor I
GHQ9 - Tem-se sentido triste ou deprimido	.687
GHQ10 - Tem perdido confiança em si próprio	.674
GHQ7 - Tem sentido prazer nas suas actividades diárias	.630
GHQ2 - Tem perdido muitas horas de sono devido a preocupações	.594
GHQ1 - Tem conseguido concentrar-se no que faz	.566
GHQ11 - Tem-se considerado uma pessoa sem valor	.534
GHQ4 - Tem-se sentido capaz de tomar decisões	.493
GHQ5 - Tem-se sentido constantemente sobre pressão	.469
GHQ8 - Tem sido capaz de enfrentar os seus problemas	.467
GHQ-12 - Apesar de tudo tem-se sentido razoavelmente feliz	.410
GHQ3 - Tem sentido que tem um papel importante nas coisas em que se envolve	.384
GHQ6 - Tem sentido que não consegue ultrapassar as suas dificuldades	.250
Eigenvalues	3.342
% Total da Variância explicada	27.846%
Kaiser-Meyer Olkin	.700
Bartlett's Test	
χ^2	2878.136
gl	66
p	.000

Itálico - Saturação inferior a .50

Fidelidade.

No presente estudo não se pretende validar o instrumento, mas para determinar a consistência interna dos itens na amostra em estudo, efectuámos testes de fidelidade. O coeficiente *alfa de Cronbach* encontrado neste estudo para o GHQ-12 foi de .75, o que indicia consistência interna satisfatória, mas mesmo assim inferior aos valores

encontrados na adaptação portuguesa que foram de .83.

Tabela 24

Resultados do Estudo da Consistência Interna dos Valores dos Itens do GHQ-12 (N=787)

Itens do GHQ-12	Correlação Item- Total Corrigido	Cronbach α
GHQ10 - Tem perdido confiança em si próprio	.604	.705
GHQ9 - Tem-se sentido triste ou deprimido	.574	.709
GHQ2 - Tem perdido muitas horas de sono devido a preocupações	.499	.721
GHQ7 - Tem sentido prazer nas suas actividades diárias	.441	.729
GHQ11 - Tem-se considerado uma pessoa sem valor	.419	.732
GHQ1 - Tem conseguido concentrar-se no que faz	.390	.735
GHQ5 - Tem-se sentido constantemente sobre pressão	.362	.739
GHQ4 - Tem-se sentido capaz de tomar decisões	.317	.743
GHQ8 - Tem sido capaz de enfrentar os seus problemas	.311	.744
GHQ-12 - Apesar de tudo tem-se sentido razoavelmente feliz	.274	.747
GHQ3 - Tem sentido que tem um papel importante nas coisas em que se envolve	.223	.751
GHQ6 - Tem sentido que não consegue ultrapassar as suas dificuldades	.199	.761
<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>.75</i>	
<i>Itálico - Correlações inferiores a .30</i>		

Pela Tabela 24 podemos ver que os coeficientes de correlação do item com o total da escala variam entre .20 e .60. Não se excluíram itens da escala, embora o item 6 “Tem sentido que não consegue ultrapassar as suas dificuldades” e o item 3 “Tem sentido que tem um papel importante nas coisas em que se envolve. Apesar de tudo tem-se sentido razoavelmente feliz”, terem valores inferiores a .30 (alguns autores consideram o ponto de corte de .20 aceitável), pois a eliminação de qualquer um destes itens não mudaria significativamente o valor de *alfa de Cronbach* da escala. Em conclusão, o GHQ-12 apresenta qualidades psicométricas satisfatórias na amostra em estudo, podendo ser utilizado com confiança no presente estudo.

5.4.4. Rotterdam Symptom Checklist (RSCL)

5.4.4.1. Versão Original.

O Rotterdam Symptom Checklist – RSCL (Haes, Van Knippenberg & Neijt,

1990), consiste numa lista de sintomas físicos e psicológicos, sendo solicitado aos respondentes que indiquem numa escala Likert de 4 pontos a intensidade com que tem sentido cada sintoma (nenhuma, pouca, alguma e bastante), reportando-se á última semana. O inventário tem por finalidade principal avaliar a morbilidade, embora também tenha sido usado para medir a qualidade de vida dos pacientes, assim como o seu nível de *stress* físico e psicológico. Baseando-se em três outras escalas, nomeadamente na Hopkins Symptom Checklist, o RSCL na sua versão original resultou num instrumento com 34 itens, que foram administrados a diferentes amostras de sujeitos com patologias neoplásicas variadas. Os autores validaram o instrumento através de um estudo com 611 participantes encontrando uma solução factorial de dois Factores explicando 35.5% da variância comum. O Factor I (sintomas psicológicos) é constituído por nove itens (*irritabilidade, preocupações, depressão, nervosismo, dificuldades em adormecer, desespero em relação ao futuro, tensão nervosa, ansiedade e problemas de concentração*), possuindo uma consistência interna de .88. O Factor II (sintomas físicos) possuiu 18 itens apresentando um *Alfa de Cronbach* de .82, tendo sido excluídos três itens (vómitos, obstipação e diarreia) da versão em teste.

5.4.4.2. Adaptação portuguesa.

McIntyre e Gameiro (1998) validaram o RSCL para a população portuguesa numa amostra clínica de 125 participantes, optando pela versão de 30 itens e apresentando valores de fidelidade e validade próximos aos da escala original. A consistência interna na versão portuguesa do RSCL foi de .91 o que indicia uma fidelidade elevada. Os autores da validação do RSCL para a população portuguesa optaram por retirar um item (perda de cabelo) tendo em conta o seu efeito negativo na consistência interna do inventário, ficando então a lista com um total de 29 itens. As duas subescalas apresentam também valores de consistência interna elevados, sendo de .88 para a subescala de *morbilidade psicológica* e de .86 para a subescala de *morbilidade física*. A análise factorial na versão portuguesa (com rotação varimax) seguiu a saturação em dois Factores proposta pela versão original, tendo sido explicada variância total de 37.6% (21% pelo Factor I e 16.6% pelo Factor II). A versão portuguesa do RSCL apresenta boa validade de constructo associada a bons índices de consistência interna. No entanto, a amostra de validação é uma amostra clínica, pelo que se torna relevante o estudo das características psicométricas da mesma numa população não clínica.

5.4.4.3. Características psicométricas na amostra em estudo

Validade.

A análise da validade de constructo nesta amostra, para a versão de 29 itens, produziu uma solução de 2 Factores que explicam 40.6% da variância total (Tabela 25).

Tabela 25

Resultados da Analise Factorial dos Itens do RSCL para Estudo da sua Validade de Constructo (29 itens) (N=787)

Itens da escala RSCL	Factor	
	I	II
RSCL17 - Tensão nervosa	.801	
RSCL19 – Ansiedade	.770	
RSCL25 - Dificuldades de concentração	.767	
RSCL2 – Irritabilidade	.765	
RSCL4 – Preocupações	.755	
RSCL9 – Nervosismo	.734	
RSCL11 - Desespero em relação ao futuro	.732	
RSCL6 – Depressão	.714	.311
RSL3 – Cansaço	.694	
RSCL7 - Falta de energia	.597	.349
RSCL12 - Dificuldade em adormecer	.569	
RSCL13 – Dores de cabeça	.544	
RSCL27 - Ardor nos olhos	.483	
RSCL24 – Formigueiros nas mãos/pés	.464	
RSCL18 - Dores de barriga	.449	.398
RSCL15 – Tonturas	.405	
RSCL22 – Azia, arrotos	.391	.308
RSCL20 - Obstipação	.386	
RSCL1 – Falta de apetite	---	---
RSCL26 - Boca dorida/dor ao engolir		.662
RSCL23 – Calafrios		.633
RSCL21 – Diarreia		.620
RSCL28 - Falta de ar		.596
RSCL8 - Dores nas costas		.519
RSCL5 - Dores musculares	.380	.504
RSCL10 – Náuseas		.489
RSCL14 – Vômitos		.472
RSCL29 - Secura na boca		.460
RSCL16 – Diminuição do interesse sexual	.341	.382
% da variância explicada	26.65%	13.90%
% Total de variância explicada	40.557%	
Kaiser-Meyer Olkin	898	
Bartlett's Test	χ^2	10605.107
	<i>gl</i>	406
	<i>p</i>	.000

Negrito – Itens da subescala com valores de saturação iguais ou superiores a .50.

Itálico – Itens que não sendo da subescala apresentam saturação noutra Factor.

Não foram apresentados os valores com saturações inferiores a .30

O Factor I (*sintomas psicológicos*) explica 26.65% da variância e o Factor II (*sintomas físicos*) 13.90%. Os itens designados pelos autores como sendo sintomas psicológicos tiveram saturações elevadas e superiores a .50 no primeiro Factor, o mesmo não acontecendo com alguns dos itens designados como sintomas físicos, pois não apresentam boas saturações no Factor II (RSCL13 – Dores de cabeça; RSCL27 – Ardor nos olhos; RSCL24 – Formigueiros nas mãos/pés; RSCL18 – Dores de barriga; RSCL15 – Tonturas; RSCL22 – Azia, arrotos; RSCL20 – Obstipação; RSCL1 – Falta de apetite; RSCL26 – Boca dorida/dor ao engolir). Diversos itens do factor II não tiveram saturações aceitáveis, tendo mesmo apresentado elevadas saturações no factor I. Os itens 6 (depressão) e 7 (falta de energia), embora pertencendo ao factor I, possuem saturações moderadas no factor II. Optamos por fazer uma nova análise retirando os itens que revelaram saturações baixas nos seus factores.

Tabela 26

Resultados da Analise Factorial dos Itens do RSCL para Estudo da sua Validade de Constructo (20 itens) (N=787)

Itens da escala RSCL	Factor	
	I	II
RSCL17 - Tensão nervosa	.787	
RSCL19 – Ansiedade	.779	
RSCL4 – Preocupações	.769	
RSCL2 – Irritabilidade	.765	
RSCL25 - Dificuldades de concentração	.764	
RSCL9 – Nervosismo	.745	
RSCL11 - Desespero em relação ao futuro	.731	
RSCL6 – Depressão	.714	
RSL3 – Cansaço	.706	
RSCL7 - Falta de energia	.623	<i>.361</i>
RSCL12 - Dificuldade em adormecer	.580	
RSCL10 – Náuseas		.691
RSCL26 - Boca dorida/dor ao engolir		.639
RSCL23 – Calafrios		.607
RSCL28 - Falta de ar		.599
RSCL21 – Diarreia		.533
RSCL8 - Dores nas costas	<i>.372</i>	.531
RSCL5 - Dores musculares		.491
RSCL29 - Secura na boca		.488
RSCL14 – Vômitos		.473
% da variância explicada	30.85%	17.22%
% Total de variância explicada	48.065%	
Kaiser-Meyer Olkin	.909	
Bartlett's Test	χ^2	7231.811
	<i>gl</i>	190
	<i>p</i>	.000

Negrito – Itens da subescala com valores de saturação iguais ou superiores a .50.

Itálico – Itens que não sendo da subescala apresentam saturação noutra Factor.

A análise da validade de constructo nesta amostra, para a versão de 20 itens, produziu uma solução de 2 Factores que explicam 48.1% da variância total (Tabela 26). O Factor I (*sintomas psicológicos*) explica 30.85% da variância e o Factor II (*sintomas físicos*) 17.22% da variância total. Os itens designados pelos autores como sendo sintomas psicológicos tiveram saturações elevadas e superiores a .50 no primeiro Factor, o mesmo acontecendo com os itens designados como sintomas físicos que possuíram boas saturações no Factor II. O item 8 (dores de costas), embora pertencendo ao Factor II, possui alguma carga factorial no Factor I, o mesmo acontecendo com o item 7 (falta de energia) que embora pertencendo ao Factor I possui alguma saturação no Factor II.

Fidelidade.

Na Tabela 27 apresentamos os valores de fidelidade do RSCL total, na sua versão de 29 itens. O estudo de fidelidade para esta amostra do RSCL mostrou valores muito bons em termos de consistência interna. Encontrámos valores de .92 para a escala global do RSCL, de .92 para a subescala de *morbilidade psicológica* e de .75 para a subescala de *morbilidade física*, valores semelhantes aos da amostra de validação portuguesa.

Foram retirados nove itens da escala original (falta de apetite, dores de cabeça, tonturas, diminuição do interesse sexual, dores de barriga, obstipação, azia/arrotos, formigueiro nas mãos/pés, e ardor nos olhos) na medida em que a sua retirada melhorava os valores de validade. Relativamente à fidelidade a escala de 29 itens é sensivelmente próxima há de 20 itens, optando-se contudo por usar a escala que apresentou índices de maior validade de construto.

Na Tabela 28 apresentamos os valores de fidelidade do RSCL total, na sua versão de 20 itens. O estudo de fidelidade para esta amostra do RSCL mostrou valores muito bons em termos de consistência interna. Encontrámos valores de .91 para a escala global do RSCL, de .92 para a subescala de *morbilidade psicológica* e de .75 para a subescala de *morbilidade física*, valores semelhantes aos da amostra de validação portuguesa.

Tabela 27

Resultados do Estudo da Consistência Interna dos Valores dos Itens do RSCL Total (29 itens)
(N=787)

	Correlação Item-Total	Cronbach α se o item fosse
	Corrigido	eliminado
RSCL1 – Falta de apetite	.343	.927
RSCL2 – Irritabilidade	.639	.923
RSCL3 – Cansaço	.671	.922
RSCL4 – Preocupações	.633	.923
RSCL5 - Dores musculares	.551	.924
RSCL6 – Depressão	.734	.921
RSCL7 - Falta de energia	.649	.922
RSCL8 - Dores nas costas	.472	.925
RSCL9 – Nervosismo	.695	.904
RSCL10 – Náuseas	.395	.926
RSCL11 - Desespero em relação ao futuro	.626	.923
RSCL12 - Dificuldade em adormecer	.576	.924
RSCL13 – Dores de cabeça	.568	.924
RSCL14 – Vômitos	.308	.927
RSCL15 – Tonturas	.434	.925
RSCL16 – Diminuição do interesse sexual	.451	.925
RSCL17 - Tensão nervosa	.767	.920
RSCL18 - Dores de barriga	.550	.924
RSCL19 – Ansiedade	.767	.927
RSCL20 – Obstipação	.391	.926
RSCL21 – Diarreia	.291	.927
RSCL22 – Azia, arrotos	.385	.911
RSCL23 – Calafrios	.412	.925
RSCL24 – Formigues nas mãos/pés	.497	.925
RSCL25 - Dificuldades de concentração	.691	.922
RSCL26 - Boca dorida/dor ao engolir	.360	.913
RSCL27 - Ardor nos olhos	.503	.926
RSCL28 - Falta de ar	.424	.926
RSCL29 - Secura na boca	.404	.926
<i>Alfa de Cronbach</i>	.92	

Tabela 28

Resultados do Estudo da Consistência Interna dos Valores dos Itens do RSCL Total (20 itens)(N=787)

	Correlação Item-Total	Cronbach α se o item fosse
	Corrigido	eliminado
RSCL17 - Tensão nervosa	.751	.902
RSCL6 – Depressão	.721	.903
RSCL9 Nervosismo	.709	.903
RSCL3 – Cansaço	.693	.904
RSCL23 – Calafrios	.688	.904
RSCL28 - Falta de ar	.684	.904
RSCL7 - Falta de energia	.669	.904
RSCL4 – Preocupações	.642	.905
RSCL2 – Irritabilidade	.626	.906
RSCL11 - Desespero em relação ao futuro	.616	.906
RSCL12 - Dificuldade em adormecer	.589	.907
RSCL5 - Dores musculares	.550	.908
RSCL8 - Dores nas costas	.452	.911
RSCL26 - Boca dorida/dor ao engolir	.410	.910
RSCL21 – Diarreia	.391	.911
RSCL10 – Náuseas	.385	.911
RSCL29 - Secura na boca	.383	.911
RSCL25 - Dificuldades de concentração	.366	.911
RSCL14 – Vômitos	.318	.912
RSCL19 – Ansiedade	.274	.913
<i>Alfa de Cronbach</i>	.91	

Os resultados do estudo da fidelidade dos valores nos itens das subescalas do RSCL encontram-se na Tabela 29. Os valores de correlação item - item total corrigido variam entre .36 e .77, sendo mais baixos para a subescala *sintomas físicos*.

Em conclusão, pelos resultados obtidos, podemos afirmar que as características psicométricas do RSCL encontradas para esta amostra são semelhantes aos estudos originais e da adaptação portuguesa, com populações clínicas, sugerindo que pode ser utilizado com confiança numa população não clínica.

Tabela 29

Resultados do Estudo da Consistência Interna dos valores dos Itens das Subescalas do RSCL
(N=787)

Itens do RSCL	Correlação Item-Escala Total corrigido	Alpha de Cronbach sem o item
<u>Sintomas Psicológicos</u> (11 itens)		
RSCL17 - Tensão nervosa	.773	.913
RSCL9 – Nervosismo	.730	.915
RSCL25 - Dificuldades de concentração	.722	.915
RSCL19 – Ansiedade	.719	.915
RSCL6 – Depressão	.719	.916
RSCL4 – Preocupações	.704	.917
RSCL2 – Irritabilidade	.700	.916
RSCL3 – Cansaço	.694	.917
RSCL11 - Desespero em relação ao futuro	.665	.918
RSCL7 - Falta de energia	.646	.919
RSCL12 - Dificuldade em adormecer	.569	.923
Alfa de Cronbach.	.92	
<u>Sintomas Físicos</u> (9 itens)		
RSCL5 - Dores musculares	.542	.714
RSCL26 - Boca dorida/dor ao engolir	.496	.722
RSCL8 - Dores nas costas	.491	.728
RSCL23 – Calafrios	.474	.727
RSCL28 - Falta de ar	.463	.728
RSCL10 – Náuseas	.400	.737
RSCL21 – Diarreia	.391	.740
RSCL29 - Secura na boca	.369	.742
RSCL14 – Vômitos	.362	.743
Alfa de Cronbach	.75	

5.4.5. Job Descriptive Index (JDI)

5.4.5.1. Versão Original

O Job Descriptive Index (JDI) foi designado pelos seus autores (Balzer *et al.*, 1997) para medir a satisfação dos trabalhadores relativamente a diferentes aspectos ou facetas do seu trabalho (por exemplo salário, supervisão). É um dos questionários mais usados para medir a satisfação no trabalho (DeMeuse, 1985; Zedeck, 1987).

O JDI é um instrumento fácil de administrar e é constituído por 72 adjectivos ou frases descritivas simples, com um formato de resposta com três opções: Sim, Não ou ?. As 5 escalas correspondentes às facetas do trabalho são: *caracterização do trabalho actual*, *supervisão*, *colegas de trabalho*, *salário* e *oportunidades de promoção*. Cada uma das 3 primeiras escalas possui 18 itens, tendo a escala de *salário* e de *oportunidades de promoção* 9 itens cada. Traduzido para diferentes línguas, o JDI tem demonstrado boa validade e fidelidade, como está claramente descrito no seu manual de utilização (Balzer *et al.*, 1997). A versão de 1997 foi validada numa amostra de 1620 trabalhadores americanos, tendo-se obtido coeficientes *alfa de Cronbach* elevados para os valores nas cinco subescalas: *caracterização do trabalho actual* .90; *salário* .86; *oportunidades de promoção* .87; *supervisão* .91 e *colegas de trabalho* .91. Em termos de validade de constructo, os resultados das análises factoriais efectuadas providenciaram suporte empírico para as cinco facetas de satisfação com o trabalho originalmente propostas (Balzer *et al.*, 2007). No entanto, estas análises sempre indicaram a necessidade de se desenvolver uma medida de satisfação global com o trabalho, o que motivou o desenvolvimento do *Job in General Scale*, que descreveremos mais adiante, e tem sido usado como complemento do JDI.

5.4.5.2. Adaptação portuguesa.

O JDI é uma tradução da revisão de 1997 (McIntyre, McIntyre, Silvério, Iglésias & Godinho, 1998) da versão original do JDI. Os resultados das análises psicométricas efectuadas em 489 trabalhadores portugueses revelaram índices de fidelidade semelhantes aos da versão original (McIntyre, McIntyre & Silvério, 2000): *caracterização do trabalho actual* .89; *salário* .78; *oportunidades de promoção* .82; *supervisão* .90 e *colegas de trabalho* .88. Uma análise posterior em 1314 trabalhadores do sector dos serviços produziu resultados semelhantes (McIntyre & McIntyre, 2010): *caracterização do trabalho actual* .87; *salário* .75; *oportunidades de promoção* .82; *supervisão* .90 e *colegas de trabalho* .90. O JDI revelou igualmente uma boa validade de constructo atendendo à análise factorial efectuada, produzindo esta análise cinco Factores que explicaram 41.55% da variância total no primeiro estudo e cerca de 40% no estudo mais recente, sendo estes valores próximos aos da versão original. Os resultados do JDI variam de 0 a 54 sendo os valores mais altos interpretados como havendo uma maior satisfação com a faceta do trabalho avaliada. Estes valores podem ser interpretados em termos grupais, departamentais ou organizacionais, podendo optar-

se pela separação da amostra em dois grupos divididos pela mediana ou calculado pelos percentis abaixo de 25 (≤ 22 pontos) ou acima de 75 (≥ 32 pontos). Em conclusão, a versão portuguesa do JDI já foi amplamente estudada, tendo-se evidenciado uma escala com boas características psicométricas.

5.4.5.3. Características psicométricas na amostra em estudo.

Validade

Não se realizou o estudo de validade do JDI no estudo que aqui apresentamos porque somente utilizámos a subescala do JDI denominada de *Supervisão*.

Fidelidade

Realizámos o estudo da consistência interna dos valores nos itens da escala Supervisão do JDI, sendo os resultados apresentados na Tabela 30.

Tabela 30

Resultados do Estudo da Consistência Interna dos valores dos Itens da Subescala de Supervisão do JDI (N=787)

Itens da Subescala de Supervisão do JDI	Correlação Item-Total da subescala corrigido	Alfa de Cronbach sem o item
JDI15 - Inteligente	.654	.855
JDI5 - Tem tacto	.632	.855
JDI4 - Elogia o trabalho bem feito	.621	.855
JDI7 - Actualizado	.604	.855
JDI1 - Pede a minha opinião	.565	.855
JDI16 - Não planeia bem	.539	.855
JDI11 - Irritante	.533	.855
JDI17 - Presente quando necessário	.533	.855
JDI6 - Convincente	.509	.855
JDI13 - Conhece bem o trabalho	.505	.855
JDI 2 -Difícil de agradar	.486	.855
DI10 - Diz-me como está o meu trabalho	.470	.855
JDI14 - Mau	.454	.855
JDI3 - Malcriado	.405	.855
JDI8 - Não supervisiona o suficiente	.377	.855
JDI12 -Teimoso	.337	.855
JDI18 - Preguiçoso	.277	.855
JDI9 - Tem os seus preferidos	.205	.855
<i>Alpha de Cronbach</i>	.87	

Itálico - Valor inferior a .30

Esta escala apresentou valores *alfa de Cronbach* de .87, o que indica uma fidelidade elevada, tal como na adaptação portuguesa. Como podemos ver pela Tabela 32, as correlações dos itens com o total da escala variam entre .21 (item 19) a .65 (item 15)., Não foram retirados itens desta escala, na medida em que isso não afectaria significativamente o coeficiente *alfa de Cronbach* da escala.

5.4.6. Job in General (JIG)

5.4.6.1. Versão original.

Desenvolvido no início dos anos 90 com o intuito de obter uma avaliação global da forma como os trabalhadores percepcionavam os seus empregos, o JIG (Balzer *et al.*, 1997), é muitas vezes empregue em conjunto com o JDI, sendo mais global, mais avaliativo e usando uma perspectiva temporal mais alargada do que este último. Como resultado destas características, têm sido encontradas correlações nesta medida geral do JIG com outras medidas também globais do trabalho, como são exemplo a intenção de sair, satisfação com a vida, identificação com a organização e confiança na gestão.

Os estudos de validade convergente do JIG demonstram valores correlacionais significativos com a satisfação com o trabalho que varia de .66 a .80 (e.g. Ironson & Smith, 1981). O formato de resposta dos 18 itens do JIG é o mesmo que para o JDI.

5.4.6.2. Adaptação portuguesa.

No estudo da validade da versão portuguesa do JIG (McIntyre & McIntyre, 2010), este apresentou correlações baixas a moderadas com as escalas do JDI mas uma correlação elevada com a faceta *Trabalho em Geral*. O valor alfa de Cronbach do JIG nesse estudo foi elevado (.85). McIntyre, McIntyre e Silvério (2000) já tinham encontrado valores de *alfa* de .82 para a sua primeira versão adaptada para Portugal, valor similar ao da versão original (Balzer *et al.*, 1997).

5.4.6.3. Características psicométricas na amostra em estudo.

Validade

Os resultados do estudo da validade de constructo do JIG através da análise

factorial dos valores obtidos nos 18 itens, encontram-se na Tabela 31. A análise factorial do JIG, forçada a um Factor, evidencia que este factor explica 37.91% da variância total. Os resultados mostram também que os itens 3, 5, 9, 10 e 11 têm valores de saturação inferiores a .50.

Tabela 31

Resultados da Analise Factorial dos Itens do JIG para Estudo da sua Validade de Constructo (N=787)

Itens do JIG	Factor I
JIG18 - Fraco	.850
JIG6 - Indesejável	.845
JIG4 - Uma perda de tempo	.843
JIG14 - Inadequada	.841
JIG2 - Mau	.829
JIG16 - Péssimo	.821
JIG8 - Pior que a maioria	.716
JIG12 - Não se ajusta a mim	.659
JIG7B - Vale a pena	.552
JIG13 - Faz-me feliz	.518
JIG5 - Bom	.509
JIG1 - Agradável	.482
JIG17 - Dá-me prazer	.450
JIG9 - Aceitável	(.439)
JIG15 - Excelente	(.301)
JIG11 - Melhor que a maioria	(.230)
JIG10 - Superior	(.195)
JIG3 - Ideal	(.140)
% Total de variância explicada	37.911%
Kaiser-Meyer Olkin	.902
Bartlett's Test	10935.836
χ^2	
<i>gl</i>	153
<i>p</i>	.000

() - Itens que fazem parte da escala mas que tiveram saturações inferiores a .50.

Negrito – Itens da escala com valores de saturação iguais ou superiores a .50.

Fidelidade

Podemos ver no Tabela 32 os coeficientes obtidos no estudo da consistência interna. O item 3 (ideal) possui uma correlação baixa com a subescala total, mas optámos por manter a escala como no original, não o retirando, na medida em que a sua eliminação pouco contribuía para melhorar a consistência interna do JIG. Obtivemos

para a amostra em estudo um valor de homogeneidade de .89, o que é mais elevado do que os valores encontrados pelos autores originais e pelos responsáveis pela adaptação para a população portuguesa.

Tabela 32

Resultados do Estudo da Consistência Interna dos valores dos Itens do JIG (N=787)

Itens do JIG	Correlação do Item-Total da escala corrigido	Cronbach α sem o Item
JIG14 - Inadequado	.693	.876
JIG18 - Fraco	.687	.876
JIG2 - Mau	.663	.877
JIG4 - Uma perda de tempo	.662	.877
JIG6 - Indesejável	.662	.877
JIG16 - Péssimo	.634	.878
JIG13 - Faz-me feliz	.602	.879
JIG7 - Vale a pena	.592	.880
JIG5 - Bom	.565	.880
JIG8 - Pior que a maioria	.526	.882
JIG17 - Dá-me prazer	.526	.882
JIG1 - Agradável	.504	.883
JIG12 - Não se ajusta a mim	.493	.883
JIG9 - Aceitável	.459	.884
JIG15 - Excelente	.404	.886
JIG11 - Melhor que a maioria	.286	.891
JIG10 - Superior	.284	.890
JIG3 - Ideal	.229	.891
Alfa de Cronbach	.89	

Itálico - Itens com valores de correlação com a subescala total baixos

Em conclusão, o estudo das características psicométricas do JIG na amostra em estudo indica que esta escala é válida e fiável, podendo ser utilizada no teste de hipóteses como complemento ao JDI.

5.4.7. Interpersonal Behavior Survey (IBS)

5.4.7.1. Versão original.

Este inventário foi elaborado para avaliar e distinguir os comportamentos interpessoais agressivos dos assertivos, assim como as suas múltiplas facetas. (Mauguer

& Adkinson. 1980) Os resultados por escalas gerais e por subescala permitem uma análise mais aprofundada do tipo de agressividade ou assertividade medida, sendo ainda úteis as escalas de validade que possui (*Negação, Infrequência, Preocupação Social*). O instrumento original possui na sua versão completa 272 itens repartidos por três escalas de validade, por sete escalas de agressividade (*Agressividade Geral, Hostilidade, Explosividade, Insensibilidade aos Direitos dos Outros, Agressividade Verbal, Agressividade Física, e Agressividade Passiva*), e ainda por 8 escalas de assertividade (*Assertividade Geral, Autoconfiança Social, Iniciativa em Grupos, Assertividade Defensiva, Franqueza, Elogio, Pedido de Ajuda e Recusa*). Para além das escalas de validade, de agressividade e de assertividade, existem ainda as escalas relacionais (*Evitamento de Conflito, Dependência e Timidez*).

Em termos de validade, as análises factoriais efectuadas em alunos universitários e residentes da comunidade produziram três Factores principais: Factor I – Assertividade, Factor II – Agressividade e Factor III – Resposta Atípica (respostas pouco frequentes). As análises factoriais confirmaram a distinção entre as duas dimensões interpessoais de assertividade e agressividade. A fidelidade foi testada usando o coeficiente teste-reteste e o coeficiente alfa de Conbach (Mauguer & Adkinson. 1980). Os valores de r obtidos com o IBS em intervalos de 2 dias e 10 semanas oscilaram entre .71 e .96, e os coeficientes alfa de Cronbach variaram de .60 a .90, sendo de .88 para a escala geral de Agressividade e .90 para a escala geral de Assertividade.

5.4.7.2. Adaptação portuguesa.

O Inventário de Comportamento Interpessoal (ICI) é uma adaptação portuguesa (McIntyre, 1995) do *Interpersonal Behavior Survey – IBS* (Mauguer & Adkinson, 1980). McIntyre (1995) considera que este instrumento é eficaz na determinação de perfis interpessoais de populações normais e patológicas, assim como na identificação de *deficits* e excessos nos comportamentos interpessoais (*citado in* Almeida, Simões & Gonçalves, 1995, 2002). A versão reduzida da escala, usado neste estudo, tem 38 itens e é composta por três subescalas: 1) *Negação* (9 itens); 2) *Assertividade Geral* (13 itens); e 3) *Agressividade Geral* (16 itens).

A subescala de *Negação* procura medir a desejabilidade social dos sujeitos na

medida em que indica uma dificuldade em admitir limitações pessoais ou sentimentos negativos comuns mas socialmente impopulares (por exemplo, fazer pouco dos outros, praguejar). Assim, poderá considerar-se que uma pontuação elevada nesta escala indica que o participante poderá estar a tentar dar de si a melhor imagem possível e sugere uma menor segurança na interpretação dos dados obtidos. A subescala de *Assertividade Geral* fornece uma medida dos comportamentos assertivos do sujeito, revelando a forma adulta, lógica, compreensiva e sensata de responder a situações defendendo e afirmando os seus direitos, mas sem ultrapassar os direitos dos demais. É uma subescala que procura evidenciar a forma adequada de lidar com as situações interpessoais que carecem de ponderação, firmeza e responsabilidade. A subescala de *Agressividade Geral* tem por intenção medir os comportamentos agressivos dos sujeitos que face a determinadas situações usam de agressividade para atingirem os seus objectivos, nem que para isso possam agir de maneira incivilizada, e pouco responsável no que respeita aos direitos dos outros. A versão completa do IBS foi validada para português (McIntyre, 1995) em estudantes universitários tendo sido utilizada em diversas dissertações. A versão reduzida (ICI-S) foi usada por Araújo-Soares (2006) numa amostra alargada de adolescentes. Loureiro (2006), num estudo efectuado com uma amostra de 251 estudantes de medicina, encontrou coeficientes *alfa* de Cronbach de .74 para a subescala de *Agressividade*, de .71 para a subescala de *Assertividade* e de .44 para a subescala de *Negação*. A mesma investigadora, ao analisar a validade de constructo através de uma análise factorial com rotação *varimax*, identificou duas dimensões que explicavam 23.4% da variância. Os índices de correlação das subescalas (*Agressividade Geral* e *Assertividade Geral*) encontrados foram negativos (-.106: $p < .05$) o que confirmou a independência dos Factores.

5.4.7.3. Características psicométricas na amostra em estudo.

Validade

Este estudo utilizou a versão reduzida de 38 itens com formato dicotómico (verdadeiro, falso). O estudo da validade de constructo foi feito através de uma análise factorial de componentes principais com rotação *varimax*, tal como na versão original, com indicação de 2 factores (retirando os itens da escala de negação). Como podemos observar pela leitura da tabela 33, os itens com conteúdo da escala de agressividade saturaram, na sua maioria no Factor I e os restantes no Factor II. Apenas 3 itens

apareceram com menor poder discriminativo.

Tabela 33

Resultados da Análise Factorial para Estudo da Validade de Constructo do ICI-S (n=761)

Itens do IBS	Factores	
	1	2
IBS10 - Às vezes vale a pena meter-me em sarilhos, porque isso aborrece muito a minha família	.931	
IBS30 - Gosto de provocar a irritação dos outros	.926	
IBS32 - Há ocasiões em que gostaria de ferir as pessoas que amo	.919	
IBS27 - Algumas pessoas pensam que tenho um temperamento violento	.857	
IBS3 - A maior parte das vezes sou demasiado facilmente influenciado pelos meus amigos	.788	(.354)
IBS19 - Irrito-me facilmente	.783	
IBS12 - Há alturas em que gostaria de fazer cair no ridículo (...) alguém de quem não gosto	.746	
IBS34 - Preocupa-me frequentemente, que os outros não aproveem a minha conduta	.704	
IBS9 - Interrompa frequentemente as pessoas que me aborrecem por falarem demais	.703	
IBS35 - Fico freq. irritado com pessoas da minha família sem nenhuma razão válida	.703	
IBS4 - Raramente perco a calma em casa	.467	
IBS37 - Não gosto de ferir os sentimentos dos outros, mesmo que tenha sido ferido	(.436)	
IBS18 - Nunca firo de propósito os sentimentos de outra pessoa	(.384)	
IBS8 - Nunca está certo agredir outra pessoa	(.375)	
IBS26 - Evito, frequentemente, as pessoas do sexo oposto, porque receio dizer ou fazer coisas erradas		.913
IBS6 - Desisto demasiado facilmente quando os outros dizem que não terei sucesso		.864
IBS33 - Às vezes tenho feito perguntas a oradores públicos		.748
IBS13 - Geralmente não falo até que outras pessoas me dirijam a palavra		.706
IBS17 - Expressaria a minha opinião para me opôr aos que consideras que estavam errados		.680
IBS21 - Embaraço-me facilmente		.657
IBS25 - A maior parte das pessoas não sabem quando me magoam.,porque escondo os meus sentim.		.579
IBS1 - Na maior parte das vezes digo o que quero dizer		.533
IBS15 - Não creio ter o direito de me vingar da minha família que me trata injustamente		.528
IBS14 - Tento não dificultar a vida dos outros		.524
IBS7 - Considero muito importante poder dizer o que penso		.501
IBS20 - Se um(a) amigo(a) não tivesse sido capaz de cumprir uma promessa eu seria compreensivo(a)	(.306)	.484
IBS28 - Asseguro-me de que as pessoas saibam a minha posição sobre um determinado assunto		.448
IBS23 - Em debates na escola ou no trabalho, dou prontamente a minha opinião		.414
IBS29 - Mesmo quando alguém faz algo contra mim não tento vingar-me	(.258)	
% Total de variância explicada	18.44%	
Kaiser-Meyer Olkin	.651	
Bartlett's Test	χ^2	2923.252
	gl	406
	p	.000

() - Itens que fazem parte da subescala mas que tiveram saturações inferiores a .50.

Negrito – Itens da subescala com valores de saturação iguais ou superiores a .50.

Itálico – Itens que não sendo da subescala apresentam saturação noutro Factor

Fidelidade

Na presente amostra (n=761), o valor encontrado em termos de fidelidade para a subescala de Agressividade Geral do IBS é de .92, enquanto que para a subescala de

Assertividade Geral é de .89, o que nos revela uma elevada consistência interna de cada uma das subescalas (Tabela 34).

Tabela 34

Resultados do Estudo da Consistência Interna dos valores dos Itens das duas Escalas Gerais do ICI-S (n=761)

Itens do IBS	Correlação do Item-Total da escala corrigido	Cronbacha sem o Item
<u>Subescala de Agressividade Geral (16 itens)</u>		
IBS30 - Gosto de provocar a irritação dos outros.	.922	.900
IBS10 - Às vezes vale a pena meter-me em sarilhos, porque aborrece a minha família	.920	.900
IBS35 - Fico freq. irritado com pessoas da minha família sem nenhuma razão válida	.897	.901
IBS32 - Há ocasiões em que gostaria de ferir as pessoas que amo.	.870	.902
IBS27 - Algumas pessoas pensam que tenho um temperamento violento.	.824	.904
IBS19 - Irrito-me facilmente.	.715	.908
IBS12 - Há alturas em que gostaria de fazer cair no ridículo alguém de quem não gosto	.711	.909
IBS9 - Interrompo frequentemente as pessoas que me aborrecem por falarem demais	.704	.909
IBS4 - Raramente perco a calma em casa	.495	.915
IBS20 - Se um amigo não tivesse cumprido uma promessa eu seria compreensivo	.456	.916
IBS15 - Não creio ter o direito de me vingar da família, que me trata injustamente.	.441	.916
IBS37 - Não gosto de ferir os sentimentos dos outros, mesmo que tenha sido ferido.	.404	.917
IBS29 - Mesmo quando alguém faz algo contra mim, não tento vingar-me.	.325	.919
IBS8 - Nunca está certo agredir outra pessoa	.205	.921
IBS18 - Nunca firo de propósito os sentimentos de outra pessoa.	.205	.920
IBS14 - Tento não dificultar a vida dos outros.	.096	.921
Alfa de Cronbach	.92	
<u>Subescala de Assertividade Geral (13 itens)</u>		
IBS26 – Evito as pessoas do sexo oposto, por receio dizer ou fazer coisas erradas	.855	.865
IBS6 - Desisto demasiado facilmente quando os outros dizem que não terei sucesso	.849	.865
IBS3 - A maior parte das vezes sou facilmente influenciado pelos meus amigos	.809	.868
IBS33 - Às vezes tenho feito perguntas a oradores públicos.	.726	.873
IBS34 - Preocupa-me frequentemente. que os outros não aproveem a minha conduta	.654	.878
IBS21 - Embaraço-me facilmente	.635	.878
IBS25 - A maior parte das pessoas não sabem quando me magoam pois escondo sent.	.635	.878
IBS13 - Geralmente, não falo até que outras pessoas me dirijam a palavra	.609	.880
IBS28 - Asseguro-me de que as pessoas saibam a minha posição sobre um assunto	.454	.887
IBS23 - Em debates na escola ou no trabalho, dou prontamente a minha opinião	.429	.888
IBS17 - Expressaria a minha opinião para me opôr àqueles que considerasse errados	.319	.891
IBS1 - Na maior parte das vezes digo o que quero dizer	.238	.899
IBS7 – Considero muito importante poder dizer o que penso	.174	.895
Alfa de Cronbach	.89	

Itálico - Itens com valores de correlação com a subescala total baixos

Os itens 7 e 14 apresentam correlações baixas com o total da escala nesta amostra mas como a sua eliminação não melhora o coeficiente alfa da escala, optou-se por manter a integridade das escalas.

5.4.8. Ficha Demográfico-Profissional.

Esta ficha permitiu-nos avaliar do ponto de vista demográfico e profissional dimensões relativas aos trabalhadores, tais como o género, a idade, o estado civil, a escolaridade, o sector de actividade, o estatuto laboral, o tipo de organização (pública ou privada), o nível hierárquico, o departamento, a carga horária semanal, o trabalho por turnos e o género do chefe. Além disso, esta ficha inclui duas questões em formato *Likert* de 5 pontos, destinadas a avaliar o grau de satisfação com o emprego assim como a intenção de sair do emprego.

5.5. Procedimentos de Recolha dos Dados

A recolha de dados foi efectuada inicialmente por contactos institucionais via correio normal a formalizar o pedido de colaboração entre o doutorando e a organização alvo. Depois de resposta afirmativa, passamos para uma deslocação à organização para explicar com maior operacionalidade o estudo e os procedimentos de recolha de dados. Em todas estas reuniões voltamos a frisar o carácter gratuito, voluntário e sigiloso do estudo, assim como deixamos a disponibilidade para fornecer um relatório à organização sobre as conclusões gerais encontradas nas análises.

Foram entregues 50 exemplares da bateria de testes a cada organização tendo algumas delas a iniciativa de administrar mais exemplares do que os que foram entregues, embora a maioria não tenha devolvido (preenchidos) os 50 questionários entregues. As indicações foram para que a bateria de testes fosse distribuída pela amostra aleatória seleccionada pelos responsáveis de Recursos Humanos, havendo a informação de que haveria uma “caixa” que serviria de urna (num local designado) onde os participantes poderiam deixar o seu exemplar preenchido. Sugeriu-se na altura ao profissional de ligação na organização (normalmente o responsável pelos Recursos Humanos) que os testes fossem distribuídos no início da semana para que pudessem ser recolhidos antes do fim-de-semana. Cerca de duas semanas depois de entregues os questionários na organização recolhiam-se os questionários.

Devido à morosidade do preenchimento da bateria de testes (cerca de 60 minutos no total) e devido à distribuição geográfica das organizações envolvidas, a recolha dos dados durou vários meses, tendo iniciado em 2005 e terminado em 2006. Durante o ano de 2007 voltou-se a cada uma das organizações para preencher a “ficha da organização” com um conjunto de dados referentes a resultados organizacionais, assim como uma entrevista ao responsável pelos recursos humanos sobre o *bullying*.

5.6. Procedimentos de Análise dos Dados

Este estudo possui uma abordagem essencialmente quantitativa e é de carácter descritivo, exploratório, correlacional e comparativo. Recolhidos os dados provenientes das organizações seleccionadas para o estudo, fizeram-se as cotações de cada um dos instrumentos e respectivas escalas, de acordo com os critérios definidos pelos seus autores. Fez-se o tratamento estatístico dos dados através de suporte informático no programa *Statistical Package for Social Science* – SPSS, versão 17.0 para Windows.

A amostra foi caracterizada através da estatística descritiva, análises de distribuições e frequências. As questões de investigação foram estudadas recorrendo a diversos procedimentos e análises estatísticas, conforme as questões em estudo. As hipóteses levantadas foram testadas tendo em conta um estudo prévio das características paramétricas das variáveis em questão, ou seja, verificar se as variáveis dependentes serem de natureza intervalar, seguiam uma distribuição normal e existia homogeneidade de variância na distribuição da variável independente em relação á dependente (Almeida & Freire, 1997). Recorreu-se a estatísticas paramétricas quando a normalidade da distribuição e homogeneidade de variância eram respeitados, recorrendo-se a estatísticas não paramétricas quando estes parâmetros não eram respeitados. Utilizaram-se o teste de Kolmogorov-Smirnov, a assimetria e curtose para estudar a normalidade das distribuições, sendo que algumas variáveis apresentaram uma distribuição normal ou próxima da normalidade (e.g., QuACO) e outras apresentaram uma distribuição não paramétrica (e.g. NAQ-R). Apresentaram distribuição normal ou próximo da normalidade os valores nas escalas do QuACO, no GHQ-12, no RSCL e no ICI-S. Apresentaram distribuição não paramétrica os valores nas escalas do NAQ-R, JDI e JIG. Estes dados foram tidos em consideração na escolha dos procedimentos estatísticos.

Na determinação das covariantes a incluir nos testes de hipóteses, ou as variáveis sócio-demográficas ou profissionais a controlar e/ou estudar nas análises de regressão, foram realizadas análises univariadas, com a respectiva variável como factor (t-testes ou ANOVAS), assim como coeficientes de correlação de Pearson na determinação da relação entre as variáveis psicossociais.

Para testar a Hipótese 1, utilizaram-se análises de regressão hierárquica, em que o *Clima Organizacional* entrou como preditor e o *Bullying no Local de Trabalho* como variável resultado. No bloco 1 foram introduzidas as variáveis demográficas *Género* e *Idade*. No bloco 2, foi introduzida a variável profissional *Sector* de actividade. No Bloco 3 foram introduzidas as subescalas do *Clima Organizacional* (*Participação, Reuniões, Carga de Trabalho, Ambiente de Trabalho*), no caso de serem correlatos significativos da variável de resultado. Antes de procedermos às análises de regressão hierárquica, efectuámos um estudo das correlações entre o *Bullying (NAQ-R)* e o *Clima Organizacional (QuACO)* nas suas múltiplas dimensões (*Participação, Reuniões, Carga de Trabalho, Autonomia, Ambiente de Trabalho e Satisfação Global*). O estudo destas correlações permitiu-nos seleccionar quais as variáveis predictoras que se correlacionam com as variáveis de resultado e que devem ser incluídas em cada uma das análises de regressão hierárquica. Não foram realizadas análises de regressão quando os resultados não definiram correlatos significativos.

Para testar a Hipótese 2 seguiu-se um modelo semelhante de análise de regressão hierárquica, mas o *Bullying no Local de Trabalho* entrou como preditor, e o *Stress (GHQ-12)*, e a sintomatologia física e psicológica (*RSCL*), como variáveis de resultado. No bloco 1 foram introduzidas as variáveis demográficas (*idade e género*). No bloco 2, as subescalas do *Clima Organizacional*, quando correlatos significativos da variável de resultado e no bloco 3 foi introduzido o *Bullying Total* ou as respectivas subescalas. Pretendeu-se determinar o valor preditivo do *bullying*, controlando-se o efeito do *Clima Organizacional*. Para testar a Hipótese 3, utilizou-se o mesmo modelo de regressão hierárquica, em que o *Bullying no Local de Trabalho* entrou como preditor, mas as variáveis de saúde organizacional, incluindo as variáveis de *Job Withdrawal (absentismo, rotatividade e acidentes no trabalho)* entraram como variáveis de resultado. Para estas análises, no Bloco 1 foi introduzida a variável *Sector* (*Indústria ou Serviços*) ou o *Nível Hierárquico*, no caso de estas variáveis serem correlatos significativos das variáveis de satisfação com o trabalho. Relativamente às outras

variáveis de resultado (e.g. *Absentismo*), consideraram-se correlatos demográficos (e.g. escolaridade) e profissionais (e.g., trabalho por turnos) significativos, que entraram igualmente no Bloco 1. Para testar a Hipótese 4, utilizaram-se análises de regressão hierárquica, segundo os passos da Hipótese 2 e da Hipótese 3, com adição do termo de interacção respectivo (*bullying* X assertividade ou *bullying* X satisfação profissional) no último bloco.

Em termos das análises exploratórias, realizaram-se vários tipos de procedimentos estatísticos, tendo em conta os efeitos a estudar e a distribuição da variável (paramétrica ou não paramétrica). Para uma melhor compreensão das diferenças entre cada um dos sectores ao nível das variáveis psicossociais estudadas, realizaram-se testes de *t-Student* quando foram cumpridos os pressupostos da distribuição normal, e o seu equivalente não paramétrico, o teste *U Mann-Whitney*. Para análise do efeito das variáveis demográficas (e.g. idade) no *bullying* e satisfação profissional utilizou-se igualmente o teste *U Mann-Whitney* quando estas tinham duas categorias (e.g. género) e o de Kruskal-Wallis, quando havia três categorias (e.g. nível de escolaridade). A mesma estratégia foi utilizada para investigar o efeito das variáveis profissionais no *bullying* e satisfação com o trabalho.

CAPÍTULO VI
RESULTADOS

Os resultados que seguidamente se apresentam organizam-se com o intuito de responder às questões de investigação que orientaram este estudo, assim como têm o propósito de testar as hipóteses anteriormente formuladas. Apresentam-se ainda os resultados relativos às análises exploratórias. Neste capítulo faremos exclusivamente a apresentação dos dados encontrados através das análises estatísticas elaboradas pelo programa SPSS, guardando a discussão destes mesmos resultados para o capítulo seguinte.

6.1. Resultados do Teste de Hipóteses

Apresentamos de seguida os resultados do teste de hipóteses, pela ordem em que estas foram formuladas.

6.1.1. Resultados do Teste da Hipótese 1.

A *Hipótese 1* previa que o *Clima Organizacional* fosse um predictor significativo da experiência de *Bullying no Local de Trabalho*. Mais especificamente, previa-se que quanto mais negativa a avaliação do *Clima Organizacional* (Participação, Autonomia, Sobrecarga de Trabalho, Ambiente de Trabalho, Reuniões, Satisfação com a Supervisão e Satisfação Global com o trabalho), mais elevados os índices de *Bullying* (Profissional, Pessoal e Sobrecarga de Trabalho).

Antes de procedermos às análises de regressão hierárquica, efectuámos um estudo das correlações entre o *Bullying (NAQ-R)* e o *Clima Organizacional (QuACO)* nas suas múltiplas dimensões (Participação, Reuniões, Carga de Trabalho, Autonomia, Ambiente de Trabalho e Satisfação Global). O estudo destas correlações, permitiu-nos seleccionar quais as variáveis predictoras que se correlacionam com as variáveis de resultado e que deviam ser incluídas em cada uma das análises de regressão hierárquica. Não foram realizadas análises de regressão quando os resultados não definiram correlatos significativos. Como podemos constatar pela leitura da Tabela 35, as correlações entre as dimensões do *Bullying no Local de Trabalho* e as variáveis da do *Clima Organizacional* são genericamente significativas e têm uma direcção negativa, isto é, o *Clima Organizacional* é pior com a elevação das situações de *Bullying* e vice-versa.

Se atendermos ao critério de identificação como vítima de *Bullying no Local de Trabalho*, pelo menos um acto negativo com valores de 4 ou 5 no NAQ-R actos negativos perpetrado contra si nos últimos 6 meses com uma frequência de pelo menos uma vez por semana, encontramos uma taxa de prevalência de 21.4%. Se invés deste critério for usado o critério subjectivo em que após uma definição o trabalhador indica se tem sido alvo de “*bullying*” nos últimos 6 meses no seu trabalho este valor de prevalência passa a ser de 15.5%. Se quisermos optar por um critério mais conservador para realizar esta medida (conjugação dos dois critérios anteriores), os dados por nós encontrados apontam para um valor de 7.7% de prevalência de *Bullying no Local de Trabalho*.

Tabela 35

Resultados dos Coeficientes de Correlação de Pearson entre as Variáveis do Bullying (NAQ-R) e as Variáveis do Clima Organizacional (QuACO) (n=743)

	QuACO Participação	QuACO Reuniões	QuACO Carga Trabalho	QuACO Autonomia	QuACO Ambiente de Trabalho	QuACO Satisfação Global
<i>Bullying Pessoal</i>	-.071*	-.090*	-.081*	-.177**	-.065*	-.148**
<i>Bullying Profissional</i>	-.211**	-.244**	--	-.359**	-.126**	-.282**
<i>Bullying Carga de Trabalho</i>	--	-.156**	.071*	-.133**	--	-.165**
<i>Bullying Total</i>	-.162**	-.215**	--	-.324**	-.118**	-.271**

* $p \leq .05$. ** $p \leq .01$.

Uma análise mais pormenorizada relativamente ao tipo de actos negativos mais relatados (pelo menos uma vez nos últimos 6 meses), indica que 54.9% dos trabalhadores revelam que alguém esconde informação importante, 22.7% revela ter sido humilhado, 50.8% relata que foi obrigado a desempenhar funções mais baixas, 31.8% revela que lhe retiraram responsabilidades importantes na função, 34.5% expressa a disseminação de boatos sobre a sua pessoa, 27.9% revela que tem sido ignorado ou marginalizado, 15.3% relata ter sido insultado, 26.7% relata ter sido alvo de explosões de raiva, 8.5% relata ter sido empurrado e intimidado, 9.6% relata ter sido pressionado a deixar o emprego, 20.9% relata ser constantemente lembrado dos erros, 19.3% relata ser ignorado ou hostilizado, 28.7% relata ser constantemente criticado no seu trabalho e esforço, 59.6% relata que as suas opiniões são ignoradas, 13.1% relata ser alvo de “partidas” de mau gosto, 35.9% relata que lhe atribuem tarefas com prazos irrealistas, 20.4% relata ser vítima de acusações, 25.2% relata vigilância excessiva do

seu trabalho, 17.0% relata ser pressionado a não reclamar dos seus direitos, 8.3% relata ser objecto de gozo, 42.8% relata ser exposto a uma carga impossível de realizar e 3.9% relata ter sido ameaçado ou sofrido abuso físico.

Para testar a Hipótese 1, utilizaram-se análises de regressão hierárquica, em que o *Clima Organizacional* entra como predictor e o *Bullying no Local de Trabalho* como variável resultado. No bloco 1 foram introduzidas as variáveis demográficas *Género* e *Idade*. No bloco 2, foi introduzida a variável profissional *Sector* de actividade. No Bloco 3 foram introduzidas as subescalas do *Clima Organizacional* (Participação, Reuniões, Carga de Trabalho, Ambiente de Trabalho) (no caso de serem correlatos significativos da variável de resultado).

Os resultados relativos ao *Bullying Carga de Trabalho*, com o *Clima Organizacional* como predictor e controlando o *Género*, a *Idade* e o *Sector*, são apresentados na Tabela 36. Verificamos que as dimensões pessoais (*Género* e a *Idade*) explicam 2.2% da variância total, sendo ambas preditores significativos, não sendo o *Sector* um predictor estatisticamente significativo do *Bullying Carga de Trabalho*.

Tabela 36

Resultados Significativos da Regressão Hierárquica Múltipla com o Clima Organizacional (QuACO) como Predictor de Bullying Carga de Trabalho (NAQ), Controlando o Género, a Idade e o Sector (n=619)

<i>Resultado/Predictores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>NAQ Carga de Trabalho</i>					
<u><i>Bloco 1</i></u>	.022	6.832**			
<i>Género</i>			.054	15.598***	.054
<i>Idade</i>			-.128	-3.179**	-.127
<u><i>Bloco 2</i></u>	.001	.486			
<i>Sector</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 3 (QuACO)</i></u>	.072	12.123***			
<i>Reuniões</i>			-.092	-2.155*	-.087
<i>Carga de Trabalho</i>			.124	2.997*	.120
<i>Autonomia</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Satisfação Global</i>			-.209	-4.385***	-.175
$R^2 = .094$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .084$					

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Constatamos ainda que o *Clima Organizacional* é também um predictor significativo do *Bullying Carga de Trabalho*, explicando 7.2% da variância desta

dimensão, sendo a *Satisfação com as Reuniões*, a *Satisfação com a Carga de Trabalho*, e fundamentalmente a *Satisfação Global* os maiores preditores. Verifica-se uma correlação negativa entre o *Clima Organizacional* e o *Bullying Carga de Trabalho*. Assim, a valores mais elevados de *Bullying Carga de Trabalho* correspondem valores mais baixos de *Clima Organizacional*. O modelo global aqui evidenciado explica 8.4% da variância total.

Os resultados relativos ao *Bullying Pessoal*, com o *Clima Organizacional* como preditor e controlando o *Género*, a *Idade* e o *Sector*, são apresentados na Tabela 37.

Tabela 37

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Clima Organizacional (QuACO) como Preditor de Bullying Pessoal (NAQ), Controlando o Género, a Idade e o Sector (n=612)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Bullying Pessoal</i>					
<u><i>Bloco 1</i></u>	.009	2.685			
<i>Género</i>			.093	2.270*	.092
<i>Idade</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 2</i></u>	.003	1.810			
<i>Sector</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 3 (QuACO)</i></u>	.043	4.603***			
<i>Participação</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Reuniões</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Autonomia</i>			-.156	-2.701**	-.109
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Satisfação Global</i>			<i>ns</i>	--	--

$R^2 = .055$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .041$

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Verificamos que as variáveis demográficas explicam menos de 1% da variância total. O género é um preditor significativo, verificando-se que as mulheres relatam actos negativos mais relacionados com questões de índole pessoal do que os homens. O *Sector* não é um preditor estatisticamente significativo do *Bullying Pessoal*. Constatamos ainda que o *Clima Organizacional* é um preditor significativo do *Bullying Pessoal*, explicando 4.3% da variância desta dimensão, sendo a *Satisfação com a Autonomia* o preditor significativo. Verifica-se uma correlação negativa entre a *Satisfação com a Autonomia* e o *Bullying Pessoal*. Assim, a valores mais elevados de *Satisfação com a Autonomia* correspondem valores mais baixos de *Bullying Pessoal*. O

modelo global explica 4.1% da variância total do *Bullying Pessoal*. Devido a problemas de colinearidade entre a *Autonomia* e as outras subescalas do QuACO, realizou-se nova regressão sem esta escala. Os resultados relativos ao *Bullying Pessoal*, excluindo a escala de *Autonomia*, são apresentados na Tabela 38. Constatamos que o *Clima Organizacional* é um preditor significativo do *Bullying Pessoal*, explicando 3.2% da variância desta dimensão, sendo a *Satisfação Global* o preditor significativo. Verifica-se uma correlação negativa entre a satisfação com o *Clima Organizacional* e o *Bullying Pessoal*. Assim, a valores mais elevados de *Satisfação com o Clima Organizacional* correspondem valores mais baixos de *Bullying Pessoal*. O modelo global aqui evidenciado explica 3.1% da variância total.

Tabela 38

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Clima Organizacional (excluindo a escala de Autonomia) (QuACO) como Preditor de Bullying Pessoal (NAQ), Controlando o Género, a Idade e o Sector (n=612)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Bullying Pessoal</i>					
<u><i>Bloco 1</i></u>	.009	2.685*			
<i>Género</i>			.093	2.270*	.092
<i>Idade</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 2</i></u>	.003	1.810			
<i>Sector</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 3 (QuACO)</i></u>	.032	4.022**			
<i>Participação</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Reuniões</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Satisfação Global</i>			-.110	-2.313*	-.094
$R^2 = .044$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .031$					

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01.

Os resultados relativos ao *Bullying Profissional*, com o *Clima Organizacional* como preditor e controlando o *Género*, a *Idade* e o *Secto* são apresentados na Tabela 39. Constatamos que o *Clima Organizacional* é um preditor significativo do *Bullying Profissional*, explicando 16.3% da variância desta dimensão, sendo preditores significativos a *Satisfação com a Autonomia*, a *Satisfação com as Reuniões* e a *Satisfação Global*. Verifica-se uma correlação negativa entre o *Clima Organizacional* e o *Bullying Profissional*, com valores mais elevados de *Satisfação com o Clima Organizacional* associados a valores mais baixos de *Bullying Profissional*. O modelo global explica 15.3% da variância total do *Bullying Profissional*.

Tabela 39

Resultados Significativos da Regressão Hierárquica Múltipla com o Clima Organizacional (QuACO) como Preditor de Bullying Profissional (NAQ), Controlando o Género, a Idade e o Sector (n=610)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Bullying Profissional</i>					
<u><i>Bloco 1</i></u>	.001	.317			
<i>Género</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Idade</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 2</i></u>	.002	1.249			
<i>Sector</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 3 (QuACO)</i></u>	.163	19.476***			
<i>Participação</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Reuniões</i>			-.107	-2.565*	-.104
<i>Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Autonomia</i>			-.314	-5.749***	-.228
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Satisfação Global</i>			-.110	-2.314*	-.094
$R^2 = .166$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .153$					

ns >.05. **p*<.05. ****p*<.001.

Como nas análises anteriores, verificaram-se problemas de colinearidade da Autonomia e com as outras subescalas do QuACO, pelo que se realizou nova regressão sem esta escala. Os resultados da regressão, excluindo a escala de *Autonomia*, são apresentados na Tabela 40.

Tabela 40

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Clima Organizacional (excluindo a escala de Autonomia) (QuACO) como Preditor de Bullying Profissional (NAQ), Controlando o Género, a Idade e o Sector (n=610)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Bullying Profissional</i>					
<u><i>Bloco 1</i></u>	.001	.317			
<i>Género</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Idade</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 2</i></u>	.002	1.249			
<i>Sector</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 3 (QuACO)</i></u>	.117	15.913***			
<i>Participação</i>			-.123	-2.713**	-.110
<i>Reuniões</i>			-.150	-3.573**	-.144
<i>Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Satisfação Global</i>			-.197	-4.288***	-.172
$R^2 = .166$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .153$					

ns >.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Constatamos que o *Clima Organizacional* é um preditor significativo do *Bullying Profissional*, explicando 11.7% da variância desta dimensão, sendo a *Satisfação com as Reuniões*, a *Satisfação com a Participação* e a *Satisfação Global* os preditores significativos. Como anteriormente, verifica-se uma correlação negativa entre o *Clima Organizacional* e o *Bullying Profissional*, correspondendo a valores mais elevados de *Satisfação com o Clima Organizacional*, valores mais baixos de *Bullying Profissional*. O modelo global aqui evidenciado explica 15.3% da variância total. Os resultados relativos ao *Bullying Total*, com o *Clima Organizacional* como preditor e seguindo o modelo de regressão anterior, são apresentados na Tabela 41. Verificamos que o *Género*, a *Idade* e o *Sector* não são preditores estatisticamente significativos do *Bullying Total*. Constatamos ainda que o *Clima Organizacional* é um preditor significativo do *Bullying Total*, explicando 13.4% da variância desta escala, sendo a *Satisfação com a Autonomia* o r preditor mais forte ($\beta = -.20$), seguido da *Satisfação Global* e da *Satisfação com as Reuniões*. Verifica-se uma correlação negativa entre o *Clima Organizacional* e o *Bullying Total*, com valores mais elevados de *Satisfação com o Clima Organizacional* associados a valores mais baixos de *Bullying Total*. O modelo global explica 12.7% da variância total.

Tabela 41

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Clima Organizacional (QuACO) com Preditores de Bullying Total (NAQ), Controlando o Género, a Idade e o Sector (n=600)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Bullying Total</i>					
<u><i>Bloco 1</i></u>	.003	1.042			
<i>Género</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Idade</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 2</i></u>	.003	1.730			
<i>Sector</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 3 (QuACO)</i></u>	.134	15.307***			
<i>Participação</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Reuniões</i>			-.091	-2.143*	-.088
<i>Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Autonomia</i>			-.275	-4.944***	-.199
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Satisfação Global</i>			-.133	-2.758**	-.113

$R^2 = .140$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .127$

ns >.05. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

A Hipótese 1 previa que o *Clima Organizacional* fosse um preditor significativo da experiência de *Bullying no Local de Trabalho*. Os resultados das análises efectuadas confirmam a hipótese na generalidade das suas dimensões, isto é, uma maior satisfação com o *Clima Organizacional* prediz uma menor presença de *Bullying no Local de Trabalho*. A *Satisfação com a Autonomia* aparece como o preditor mais forte do *Bullying*.

6.1.2. Resultados do Teste da Hipótese 2.

A Hipótese 2 previa que o *Bullying no Local de Trabalho* fosse um preditor significativo da *Saúde Mental e Física* dos trabalhadores. Mais especificamente, previu que quanto mais elevada fosse a avaliação do *Bullying no Local de Trabalho* (Pessoal, Profissional e Sobrecarga de Trabalho), mais elevadas seriam as queixas físicas e os sintomas psicológicos de *Stress* relatados pelos trabalhadores.

Para testar esta hipótese, utilizaram-se análises de regressão hierárquica, em que o *Bullying no Local de Trabalho* entrou como preditor, e o *Stress* (GHQ-12), e a *Sintomatologia Física e Psicológica* (RSCL), como variáveis de resultado. No bloco 1 foram introduzidas as variáveis demográficas idade e género (quando correlatos significativos das variáveis de resultado). No bloco 2, as subescalas do *Clima Organizacional* (Participação, Autonomia, Reuniões, Carga de Trabalho, Ambiente de Trabalho), no caso de serem correlatos significativos da variável de resultado e no bloco 3 foi introduzido o *Bullying Total* ou as respectivas subescalas. Pretendeu-se determinar o valor preditivo do *bullying*, controlando-se o efeito do *Clima Organizacional*. Antes de procedermos às análises de regressão hierárquica, efectuámos um estudo das correlações entre o *Bullying* (NAQ-R), a *Sintomatologia Física e Psicológica* (RSCL) e a *Saúde Mental* (GHQ-12) (Tabela 42). O estudo destas correlações, permitiu-nos seleccionar quais as variáveis predictoras que se correlacionavam com as variáveis de resultado e que deviam ser incluídas em cada uma das análises de regressão hierárquica. Não foram realizadas análises de regressão quando os resultados não definiram correlatos significativos. Devido às correlações moderadas a altas encontradas entre diversas escalas, surgiram alguns problemas de colinearidade que poderiam afectar os resultados, principalmente em termos de significância do efeito nas variáveis de resultado. De acordo com o que é recomendado na literatura (Pestana & Gageiro, 2005), quando os valores de VIF e tolerância ultrapassaram os pontos de corte recomendados,

devem ser retiradas essas escalas das análises, o que aconteceu em algumas situações como se verá posteriormente, resolvendo esta eventual redundância. Procurou-se, desta forma, maximizar a variância única dos preditores, minimizando a variância partilhada. Como podemos constatar pela leitura da Tabela 43, as correlações entre as dimensões do *Bullying no Local de Trabalho* e as variáveis da *Saúde dos Trabalhadores* são significativas e têm uma direcção positiva, isto é, os problemas de saúde agravam-se com a elevação das situações de *Bullying* e vice-versa.

Tabela 42

Resultados dos Coeficientes de Correlação de Pearson entre as Variáveis do Bullying e as Variáveis de Saúde (Stress, Sintomatologia Física e Psicológica) (n=743)

	<i>Stress GHQ-12</i>	<i>Sint. Físic RSCL</i>	<i>Sint. Total RSCL</i>	<i>Sint. Psicológica RSCL</i>
<i>Bullying Pessoal</i>	.147**	.165**	.170**	.149**
<i>Bullying Profissional</i>	.191**	.139**	.194**	.178**
<i>Bullying Carga de Trabalho</i>	.188**	.087*	.173**	.134**
<i>Bullying Total</i>	.204**	.153**	.209**	.187**

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Os resultados relativos ao *Stress* (GHQ-12), com o *Bullying Total* como preditor, controlando o *Clima Organizacional*, são apresentados na Tabela 43 .

Tabela 43

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Total como Preditor do Stress (GHQ-12), Controlando o Clima Organizacional (n=715)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Stress (GHQ-12)</i>					
<i>Bloco 1 (QuACO)</i>	.067	8.844***			
<i>Participação</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Reuniões</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Autonomia</i>			-.180	-3.343***	-.134
<i>Sat. c/Carga de Trabalho</i>			-.142	-3.440***	-.137
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bloco 2 (NAO-R)</i>	.024	16.518***			
<i>Bullying Total</i>			.166	4.064***	.162
$R^2 = .092$; $R^2_{Ajustado} = .083$					

ns > .05. *** $p < .001$.

Verificamos que as dimensões do *Clima Organizacional* explicam 6.7% da variância total, sendo preditores significativos a *Satisfação com a Autonomia* e a *Satisfação com a Carga de Trabalho*. Verifica-se que a valores mais elevados da *Satisfação com a Autonomia* e de *Satisfação com a Carga de Trabalho* correspondem valores mais baixos de *Stress*. O *Bullying Total* é um preditor significativo dos sintomas de *Stress*, explicando 2.4% de variância desta dimensão, para além do *Clima Organizacional*. Verifica-se uma correlação positiva com a sintomatologia de *Stress*, Assim, a valores mais elevados de *Bullying Total* correspondem valores mais elevados de *Stress*. O modelo global aqui evidenciado explica 8.3% da variância nos sintomas de *Stress* percebido. Devido a problemas de colinearidade entre a escala de Autonomia e outras subescalas do QuACO, assim como com o Bullying, realizaram-se novas análises de regressão sem esta escala (Tabela 44). Verificamos que as dimensões do *Clima Organizacional* explicam 5% da variância total, sendo preditores significativos a *Satisfação com a Carga de Trabalho* e a *Satisfação com a Participação*. Verifica-se que a valores mais elevados da *Satisfação com a Participação* e de *Satisfação com a Carga de Trabalho* correspondem valores mais baixos de *Stress*. O *Bullying Total* continua a ser um preditor significativo dos sintomas de *Stress*, tendo aumentado a variância explicada para 3.3. O modelo global explica 7.6% da variância nos sintomas de *Stress*.

Tabela 44

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Total como Preditor do Stress (GHQ-12), Controlando o Clima Organizacional (Excluindo a Escala de Autonomia) (n=616)

Resultado/Preditores	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr</i>(parcial)
<i>Stress (GHQ-12)</i>					
<i>Bloco 1 (QuACO)</i>	.050	8.126***			
<i>Participação</i>			-.099	-2.224*	-.089
<i>Reuniões</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Sat. c/Carga de Trabalho</i>			-.158	-3.816***	-.152
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bloco 2 (NAQ-R)</i>	.033	22.261***			
<i>Bullying Total</i>			.189	4.718***	.187
$R^2 = .083$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .076$					

ns > .05. ****p* < .001.

Os resultados relativos ao *Stress* (GHQ-12), com as *Subescalas do Bullying* como preditores, controlando o *Clima Organizacional*, são apresentados na Tabela 45.

Tabela 45

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying (Subescalas) como Preditor do Stress (GHQ-12), Controlando o Clima Organizacional (QuACO) (n=615)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Stress (GHQ-12)</i>					
<u><i>Bloco 1 (QuACO)</i></u>	.067	8.844***			
<i>Participação</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Reuniões</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Autonomia</i>			-.180	-3.343***	-.130
<i>Sat. c/Carga de Trabalho</i>			-.142	-3.440***	-.137
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 2 (NAQ-R)</i></u>	.026	5.842***			
<i>Bullying Pessoal</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bullying Profissional</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
$R^2 = .093$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .081$					

ns > .05. **p* < .05. ****p* < .001.

Verificamos que as dimensões do *Clima Organizacional* explicam 6.7% da variância total, replicando-se os resultados anteriores. Constatamos que o conjunto das *Subescalas do Bullying* é também um preditor significativo dos sintomas de *Stress*, explicando 2.6% da variância, para além do *Clima Organizacional*. No entanto, observa-se que estas subescalas não se revelam preditoras significativas de stress, quando consideradas individualmente, devido a problemas de colinearidade entre o NAQ pessoal e a subescala de Autonomia, como demonstraremos a seguir. O modelo global aqui evidenciado explica 8.1% da variância nos sintomas de *Stress*.

Os resultados relativos a análise de regressão sem a escala de *Autonomia* são apresentados na Tabela 46. Verifica-se que as *Subescalas do Bullying* se mantêm preditoras dos sintomas de *Stress*, aumentando a variância explicada para 3.5%. Corrigida a colinearidade, o *Bullying Profissional* constitui-se predictor significativo do stress; valores mais elevados nesta subescala correspondem a valores mais elevados de

stress. O modelo global sem a medida de *Autonomia* explica 7.4% da variância nos sintomas de *Stress*.

Tabela 46

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying (Subescalas), como Preditor do Stress (GHQ-12), Controlando o Clima Organizacional (QuACO) (excluindo QuACO Autonomia) (n=621)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Stress (GHQ-12)</i>					
<i>Bloco 1 (QuACO)</i>	.050	8.126***			
<i>Participação</i>			-.099	-2.224*	-.089
<i>Reuniões</i>			ns	--	--
<i>Sat. c/Carga de Trabalho</i>			-.158	-3.816***	-.152
<i>Ambiente de Trabalho</i>			ns	--	--
<i>Bloco 2 (NAQ-R)</i>	.035	7.733***			
<i>Bullying Pessoal</i>			ns	--	--
<i>Bullying Profissional</i>			.113	2.008*	.081
<i>Carga de Trabalho</i>			ns	--	--
$R^2 = .085$. $R^2_{\text{Ajustado}} = .074$.					

ns > .05. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Os resultados relativos ao RSCL (que mede a Sintomatologia) com *Bullying Total* como preditor e controlando o *Género*, a *Idade* e o *Clima Organizacional*, são apresentados na Tabela 47. O *Género* e a *Idade* explicam 1.5% da variância total, sendo preditor significativo o *Género*. As mulheres apresentam valores de *Sintomatologia* mais elevados do que os homens. Podemos observar que o *Clima Organizacional* é também um preditor significativo, explicando 3.9% da variância total, sendo a *Satisfação com a Autonomia* e a *Satisfação Global* os preditores significativos. Constatamos que a valores mais elevados da *Satisfação com a Autonomia* e de *Satisfação Global* correspondem valores mais baixos de *Sintomatologia*. O *Bullying Total* é um preditor significativo da *Sintomatologia*, explicando 2.1% da variância nesta variável de resultado. Assim, valores mais elevados de *Bullying Total* correspondem a valores mais elevados de *Sintomatologia*. O modelo global aqui evidenciado, explica 6.7% da variância total.

Tabela 47

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Total como Preditor da Sintomatologia (RSCL), Controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional (n=712)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Sintomatologia Total (RSCL)</i>					
<i>Bloco 1</i>	.015	5.546**			
<i>Género</i>			.108	2.874**	.107
<i>Idade</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bloco 2(QuACO)</i>	.039	9.619***			
<i>Autonomia</i>			-.111	-2.902*	-.095
<i>Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Satisfação Global</i>			-.107	-2.452*	-.092
<i>Bloco 3(NAO-R)</i>	.021	15.806***			
<i>Bullying Total</i>			.154	3.976***	.148
$R^2 = .075$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .067$					

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Os resultados relativos à escala global do RSCL (Sintomatologia), com as Subescalas do *Bullying* como preditores e controlando o *Género*, a *Idade* e o *Clima Organizacional*, são apresentados na Tabela 48. Os resultados relativos à *Idade* e ao *Género* são semelhantes às das análises anteriores. Podemos observar que o *Clima Organizacional* é também um preditor significativo, explicando 4.3% da variância total, sendo a *Satisfação com a Autonomia* e a *Satisfação com o Ambiente de Trabalho* os preditores significativos.

Constatamos que a valores mais elevados da *Satisfação com a Autonomia* e de *Satisfação com o Ambiente de Trabalho* correspondem valores mais baixos de *Sintomatologia*, e vice-versa. As Subescalas do *Bullying*, no seu conjunto, são preditores significativos da *Sintomatologia*, explicando 2.2% da variância desta dimensão. No entanto, a contribuição de cada uma das subescalas do *Bullying* não é significativa devido a problemas de colinariiedade entre o *Bullying Pessoal* e o *Bullying Profissional*. O modelo global explica 7% da variância total na variável dependente.

Tabela 48

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com as Subescalas do Bullying como Preditores da Sintomatologia (RSCL), Controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional (n=712)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Sintomatologia Total (RSCL)</i>					
<u><i>Bloco 1</i></u>	.015	5.546**			
<i>Género</i>			.108	2.874**	.107
<i>Idade</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 2 (QuACO)</i></u>	.043	10.827***			
<i>Autonomia</i>			-.111	-2.553*	.095
<i>Ambiente de Trabalho</i>			-.079	-2.058*	.077
<i>Satisfação Global</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 3 (NAQ-R)</i></u>	.022	5.697***			
<i>Bullying Pessoal</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bullying Profissional</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bullying Carga de trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
$R^2 = .081$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .07$					

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Devido aos problemas de colinariade realizou-se uma nova análise de regressão, retirando a subescala do *Bullying Profissional*. Estes resultados são apresentados na Tabela 49. Os resultados relativos ao *Clima de Organizacional* são semelhantes aos da análise anterior.

Tabela 49

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com as Subescalas do Bullying (excepto NAQ_Profissional) como Preditores da Sintomatologia (RSCL), controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional (n=735)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Sintomatologia Total (RSCL)</i>					
<u><i>Bloco 1</i></u>	.015	5.340**			
<i>Género</i>			.103	2.864**	.107
<i>Idade</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 2 (QuACO)</i></u>	.043	10.813***			
<i>Autonomia</i>			-.107	-2.473*	.092
<i>Ambiente de Trabalho</i>			-.079	-2.060*	-.077
<i>Satisfação Global</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 3 (NAQ-R)</i></u>	.020	7.550***			
<i>Bullying Pessoal</i>			.418	2.355*	.087
<i>Bullying Carga de Trabalho</i>			.696	2.329*	.086
$R^2 = .077$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .068$					

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Nesta análise sem a subescala de *Bullying Profissional*, quer o *Bullying Pessoal*, quer o *Bullying Carga de Trabalho* aparecem como predictores significativos da *Sintomatologia*; valores mais elevados de *Bullying* correspondem a valores mais elevados de *Sintomatologia*. O modelo global aqui evidenciado, explica aproximadamente a mesma variância do que o modelo anterior (6.8%). Pelas razões anteriormente expressas (problemas de colinriedade) realizou-se uma nova análise de regressão só com subescala do *Bullying Profissional* no bloco 3. Estes resultados são apresentados na Tabela 49. Verifica-se que o *Bullying Profissional* é também um preditor significativo da *Sintomatologia*; valores mais elevados de *Bullying* associam-se a valores mais elevados de *Sintomatologia*. O modelo global aqui evidenciado, explica aproximadamente a mesma variância do que o modelo anterior (6.6%).

Os resultados relativos ao *Clima de Organizacional* são semelhantes aos das duas análises anteriores. A *Satisfação Global* (QuACO) aparece como preditor de *Sintomatologia*, valores mais elevados de *Satisfação Global* correspondem a valores mais baixos de *Sintomatologia*. Nesta análise só com a subescala de *Bullying Profissional*, prova-se que o *Bullying* é também um preditor significativo da *Sintomatologia*; valores mais elevados de *Bullying* corresponderão valores mais elevados de *Sintomatologia*. O modelo global aqui evidenciado, explica aproximadamente a mesma variância do que o modelo anterior (6.6%).

Tabela 50

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com a Subescala Bullying Profissional como Preditor da Sintomatologia (RSCL), controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional (n=727)

<i>Resultado/Predictores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Sintomatologia Total (RSCL)</i>					
<i>Bloco 1</i>	.015	5.399**			
<i>Género</i>			.101	2.718**	.100
<i>Idade</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bloco 2 (QuACO)</i>	.041	10.473***			
<i>Autonomia</i>			-.108	-2.501*	-.093
<i>Ambiente de Trabalho</i>			-.069	-1.796*	-.067
<i>Satisfação Global</i>			-.087	-1.996*	-.074
<i>Bloco 3 (NAO-R)</i>	.018	13.697***			
<i>Bullying Profissional</i>			.143	3.701***	.137
$R^2 = .073$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .066$					

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Os resultados relativos ao *Bullying Total* enquanto preditor da *Sintomatologia Psicológica*, controlando o *Gênero*, a *Idade* e o *Clima Organizacional*, são apresentados na Tabela 51. A *Idade* e o *Gênero* explicam 1.9% da variância total, sendo ambos preditores significativos. Verifica-se que as mulheres apresentam valores mais elevados de *Sintomatologia Psicológica*. A *Idade* correlaciona-se negativamente com a sintomatologia psicológica, o que indica que os participantes mais velhos relatam valores mais baixos de *Sintomatologia Psicológica*.

Observamos que o *Clima de Organizacional* é também um preditor significativo, explicando 4.7% da variância total, sendo a *Satisfação com as Reuniões* e a *Satisfação Global* os preditores significativos. Ambas as subescalas apresentam correlações parciais negativas com a *Sintomatologia Psicológica*, sendo que a valores mais elevados da *Satisfação com as Reuniões* e de *Satisfação Global* correspondem valores mais baixos de *Sintomatologia Psicológica*. Conforme previsto, o *Bullying Total* é um preditor significativo da *Sintomatologia Psicológica*, explicando 2.2% de variância adicional desta dimensão. Valores mais elevados de *Bullying Total* correspondem a valores mais elevados de *Sintomatologia Psicológica*. O modelo global aqui evidenciado, explica 8.8% da variância na variável de resultado.

Tabela 51

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com Bullying Total como Preditor da Sintomatologia Psicológica (RSCL), Controlando o Gênero, a Idade e o Clima Organizacional (n=600)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Sint. Psicológica (RSCL)</i>					
<i>Bloco 1</i>	.019	5.701**			
<i>Gênero</i>			.095	2.320*	.095
<i>Idade</i>			-.085	-2.075*	-.085
<i>Bloco 2 (QuACO)</i>	.047	7.449***			
<i>Reuniões</i>			-.090	-2.066*	-.085
<i>Autonomia</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Satisfação Global</i>			-.096	-1.961*	-.080
<i>Bloco 3(NAO-R)</i>	.022	13.947***			
<i>Bullying Total</i>			.157	3.735***	.152

$R^2 = .092$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .088$

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Tabela 52

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying (Subescalas) como Preditor da Sintomatologia Psicológica (RSCL), Controlando a Idade, o Género e o Clima Organiz. (n=600)

Resultado/Preditores	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Sint. Psicológica (RSCL)</i>					
<u><i>Bloco 1</i></u>	.015	5.701**			
<i>Género</i>			.095	2.320*	.095
<i>Idade</i>			-.085	-2.075*	-.085
<u><i>Bloco 2 (QuACO)</i></u>	.047	7.449***			
<i>Reuniões</i>			-.090	-2.066*	-.085
<i>Autonomia</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Satisfação Global</i>			-.096	-1.961*	-.080
<u><i>Bloco 3 (NAQ-R)</i></u>	.024	5.112***			
<i>Bullying Pessoal</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bullying Profissional</i>			.133	2.256*	.092
<i>Bullying Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
$R^2 = .089$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .075$					

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Os resultados relativos às subescalas do *Bullying* enquanto preditoras da *Sintomatologia Psicológica*, controlando o *Género*, a *Idade* e o *Clima Organizacional* são apresentados na Tabela 52. Os resultados relativos à *Idade*, ao *Género* e ao *Clima Organizacional* são semelhantes aos apresentados em análises anteriores. Constatamos que o conjunto das subescalas do *Bullying* é um preditor significativo da *Sintomatologia Psicológica*, acrescentando 2.4% da variância explicada às variáveis demográficas e ao *QuACO*. Apenas o *Bullying Profissional* contribui significativamente para esta relação, verificando-se que a valores mais elevados de *Bullying Profissional* correspondem valores mais elevados de *Sintomatologia Psicológica*.

O modelo global aqui evidenciado, explica 7.5% da variância na *Sintomatologia Psicológica*. Os resultados relativos ao *Bullying Total* como preditor da *Sintomatologia Física*, controlando o *Género*, a *Idade* e o *Clima Organizacional*, são apresentados na Tabela 53. A *Idade* e o *Género* não são preditores significativos. Podemos constatar que o *Clima de Organizacional* é um preditor significativo, explicando 3% da variância total, sendo a *Satisfação com o Ambiente de Trabalho* o preditor significativo. Verifica-se que a valores mais elevados da *Satisfação com o Ambiente de Trabalho*

correspondem valores mais baixos de *Sintomatologia Física*. Conforme previsto, o *Bullying Total* é um preditor significativo da *Sintomatologia Física*, explicando 1.4% de variância adicional. Verifica-se uma correlação positiva entre esta variável e a variável resultado; valores mais elevados de *Bullying Total* correspondem a valores mais elevados de *Sintomatologia Física*. O modelo global explica 4% da variância da variável dependente.

Tabela 53

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com Bullying Total como Preditor da Sintomatologia Física, Controlando a Idade, o Género e o Clima Organizacional (n=600)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Sint. Física (RSCL)</i>					
<i>Bloco 1</i>	.006	1.709	<i>ns</i>	--	--
<i>Género</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Idade</i>					
<i>Bloco 2 (QuACO)</i>	.030	6.133***			
<i>Reuniões</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Ambiente de Trabalho</i>			-.095	-2.242*	-.092
<i>Satisfação Global</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bloco 3 (NAQ-R)</i>	.014	8.893**			
<i>Bullying Total</i>			.125	2.982**	.122
$R^2 = .050$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .040$					

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Os resultados relativos às subescalas do *Bullying* (NAQ-R) enquanto preditores da *Sintomatologia Física*, controlando o *Género*, a *Idade* e o *Clima Organizacional*, são apresentados na Tabela 54 . Constata-se que o conjunto das subescalas do *Bullying* é um preditor significativo da *Sintomatologia Física*, explicando 2% da variância. A subescala *Bullying Pessoal* contribui significativamente para esta relação, correspondendo valores mais elevados de *Bullying Pessoal* a uma maior *Sintomatologia Física*. O modelo global explica 4.2% da variância da *Sintomatologia Física*. Devido a problemas de colinariadeade do *Bullying Profissional* com a *Bullying Pessoal*, realizou-se uma nova análise de regressão em que o *Bullying Profissional* aparece isoladamente no Bloco 3.

Tabela 54

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com as subescalas do Bullying como Preditores da Sintomatologia Física, Controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional (n=600)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Sint. Física (RSCL)</i>					
<u><i>Bloco 1</i></u>	.006	1.709			
<i>Género</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Idade</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 2 QuACO)</i></u>	.030	6.133***			
<i>Reuniões</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Ambiente de Trabalho</i>			-.095	-2.242*	-.092
<i>Satisfação Global</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 3 (NAQ-R)</i></u>	.020	4.082**			
<i>Bullying Pessoal</i>			.120	2.213*	.091
<i>Bullying Profissional</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bullying Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
$R^2 = .055$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .042$					

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Os resultados relativos à subescala *Bullying Profissional* enquanto preditor da *Sintomatologia Física*, controlando o *Género*, a *Idade* e o *Clima Organizacional*, são apresentados na Tabela 55.

Tabela 55

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com a subescala Bullying profissional como Preditor da Sintomatologia Física, controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional (n=610)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Sint. Física (RSCL)</i>					
<u><i>Bloco 1</i></u>	.006	1.653			
<i>Género</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Idade</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 2 QuACO)</i></u>	.029	5.972**			
<i>Reuniões</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Ambiente de Trabalho</i>			-.084	-2.005*	-.081
<i>Satisfação Global</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 3 (NAQ-R)</i></u>	.013	8.313**			
<i>Bullying Profissional</i>			.121	3.883**	.117
$R^2 = .047$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .038$					

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Constata-se que o *Bullying Profissional* é um preditor significativo da *Sintomatologia Física*, explicando 1.3% da variância, correspondendo valores mais elevados de *Bullying Profissional* a maior *Sintomatologia Física*. O modelo global explica 3.8% da variância da *Sintomatologia Física*. Em conclusão, os resultados, confirmam a Hipótese 2, pois observamos que o *Bullying no Local de Trabalho* é um preditor significativo da *Saúde Mental e Física* relatada pelos trabalhadores. Constatamos que quanto mais elevada a avaliação do *Bullying no Local de Trabalho* (*Total, Pessoal, Profissional e Sobrecarga de Trabalho*), mais elevadas são as queixas físicas e os sintomas psicológicos de *Stress*. No entanto, a variância explicada pelo *Bullying* é relativamente modesta e inferior ao valor preditivo do *Clima Organizacional*. O *Bullying Pessoal* e *Profissional* parecem ser os predictores mais significativos da saúde relatada pelos trabalhadores. A *Idade* e o *Género* são correlatos significativos da *Sintomatologia Psicológica*.

6.1.3. Resultados do Teste da Hipótese 3.

Hipótese 3 – Prevê-se que a experiência de *Bullying no Local de Trabalho* seja um preditor significativo da “saúde organizacional”, nomeadamente em termos da satisfação global com o trabalho, a satisfação com a supervisão, a rotatividade, os acidentes de trabalho e o absentismo.

Para testar esta hipótese, utilizaram-se análises de regressão hierárquica, em que o *Bullying no Local de Trabalho* entrou como preditor, e as variáveis de saúde organizacional, incluindo as variáveis de *Job Withdrawal*⁵ (*absentismo, rotatividade e acidentes no trabalho*, recolhidas dos registos pessoais nos Recursos Humanos), como variáveis de resultado. No Bloco 1 foi introduzida a variável *Sector* (Indústria ou Serviços) ou o *Nível Hierárquico*, no caso de estas variáveis serem correlatos significativos das variáveis de satisfação com o trabalho. Relativamente às outras variáveis de resultado (e.g. *Absentismo*), consideraram-se correlatos demográficos (e.g. escolaridade) e profissionais (e.g., trabalho por turnos) significativos, que entraram igualmente no Bloco 1. No Bloco 2, para todas as variáveis de resultado, entraram as subescalas do *Clima Organizacional* (*Participação, Autonomia, Reuniões, Carga de Trabalho, Ambiente de Trabalho e Satisfação Global*, no caso de serem correlatos significativos da variável de resultado); no Bloco 3 foi introduzido o *Bullying Total* ou

⁵ Expressão para designar comportamentos de isolamento, separação e de “desligar”, neste caso em concreto do contexto de trabalho.

as respectivas subescalas, pretendendo-se determinar o valor preditivo do *Bullying*, controlando-se o efeito do Clima Organizacional e das variáveis inseridas no Bloco 1. Antes de procedermos às análises de regressão hierárquica, efectuámos um estudo das correlações entre o *Bullying e as variáveis profissionais*. (ver Tabela 60). O estudo destas correlações permite-nos seleccionar quais as variáveis predictoras que se correlacionam com as variáveis de resultado e que devem ser incluídas em cada uma das análises de regressão hierárquica. Não foram realizadas análises de regressão quando os resultados não definiram correlatos significativos.

Como podemos constatar pela leitura da Tabela 56, as correlações entre as variáveis do *Bullying*, o *Clima Organizacional* e as variáveis de saúde organizacional (*Satisfação com a Supervisão, Satisfação Global com o Trabalho, Absentismo, Rotatividade e Acidentes*) são significativas. A correlação do *Bullying* com a *Satisfação com o Trabalho* e com a *Satisfação com a Supervisão*, é de direcção negativa, isto é, à medida que o *Bullying* aumenta, a *Satisfação com o Trabalho* e com a *Supervisão* pioram. No sentido inverso, o *Bullying Pessoal* correlaciona-se positivamente com o *Absentismo*, isto é, um aumento do *Bullying Pessoal* está associado ao aumento da taxa de *Absentismo*. Existe uma correlação negativa, embora baixa, entre a *Rotatividade* e o *Bullying Carga de Trabalho*, isto é, à medida que diminui o *Bullying Carga de Trabalho*, aumenta a taxa de *Rotatividade*. Não existem correlações significativas para a variável *Acidentes*, excepto para as escalas do QuACO.

Tabela 56

Resultados Significativos dos Coeficientes de Correlação de Pearson entre as Variáveis do Bullying, o Clima Organizacional e as Variáveis de Saúde Organizacional (n=650)

	JIG	JDI	Absentismo	Rotatividade	Acidentes
NAQ Pessoal	-.222**	-.251**	.114**	--	--
NAQ Profissional	-.334**	-.304**	--	--	--
NAQ Carga Trabalho	-.176**	-.178**	--	-.085*	--
NAQ Total	-.325**	-.317**	--	--	--
QUACO Participação	.163**	.134**	--	--	--
QUACO Reuniões	.198**	.210**	-.084*	.107**	--
QUACO CargaTrabalho	.093**	.081*	--	--	-.105**
QUACO Autonomia	.224**	.281**	--	--	-.124**
QUACO AmbTrabalho	.076*	.118**	--	--	-.112**

* $p < .05$. ** $p < .01$.

A amostra revelou índices de satisfação com o trabalho bastante elevados se atendermos ao ponto de corte do JIG e do JDI. Com efeito os trabalhadores da amostra estudada revelam uma *Satisfação com o Trabalho* elevada (74.1% dos trabalhadores estão acima do percentil 75) e só 9% é que estão insatisfeitos com o trabalho (< de 22 pontos). Relativamente à *Satisfação com a Supervisão* (JDI) a amostra ainda se apresenta com maiores níveis de satisfação, evidenciando que 82% de trabalhadores satisfeitos contra unicamente 2% de insatisfeitos.

Os resultados relativos ao *Bullying* enquanto preditor da *Satisfação com o Trabalho* são apresentados na Tabela 57. O *Sector* explica 1.2% da variância total, sendo um preditor significativo.

Tabela 57

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Total como Preditor da Satisfação com o Trabalho (JIG), controlando o Sector e o Clima Organizacional (n=591)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Satisfação com o Trabalho</i>					
<u><i>Bloco 1</i></u>	.012	7.385**			
<i>Sector</i>			-.109	-2.718**	-.109
<u><i>Bloco 2 (OuACO)</i></u>	.071	7.854***			
<i>Participação</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Reuniões</i>			.119	2.778**	.111
<i>Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Autonomia</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Satisfação Global</i>			.121	2.478*	.100
<u><i>Bloco 3 (NAQ-R)</i></u>	.040	27.663***			
<i>Bullying Total</i>			-.214	-5.260***	-.208
$R^2 = .122$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .111$					

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Valores mais elevados de *Satisfação com o Trabalho* associam-se aos trabalhadores do *Sector* industrial. Constatamos que o *Clima Organizacional* é um preditor significativo, explicando 7.1% da variância total, sendo a *Satisfação com as Reuniões* e a *Satisfação Global* os preditores significativos. Valores mais elevados da *Satisfação com as Reuniões* e com a *Satisfação Global* correspondem a valores mais elevados de *Satisfação com o Trabalho*. O *Bullying Total* é um preditor significativo da *Satisfação com o Trabalho*, explicando 4% de variância acrescentada desta dimensão, verificando-se uma correlação negativa entre este e a variável de resultado. Assim, valores mais elevados de *Bullying Total* correspondem a valores mais baixos de

Satisfação com o Trabalho. O modelo global explica 11.1% da variância na Satisfação com o Trabalho.

Os resultados relativos às subescalas do *Bullying* como preditoras da *Satisfação com o Trabalho* são apresentados na Tabela 58. Os resultados relativos ao *Sector e Clima Organizacional* são semelhantes aos da análise anterior. As *Subescalas do bullying* são preditores significativos da *Satisfação com o Trabalho*, explicando 4% de variância acrescentada. O *Bullying Profissional* é o preditor significativo, verificando-se que a valores mais elevados de *Bullying Profissional* correspondem valores mais baixos de *Satisfação com o Trabalho*. O modelo global explica 10.8% da variância total.

Tabela 58

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying (Subescalas) como Preditor da Satisfação com o Trabalho (JIG), controlando o Sector e o Clima Organizacional (n=591)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Satisfação com o Trabalho</i>					
<i>Bloco 1</i>	.012	7.385**			
<i>Sector</i>			-.109	-2.718**	-.109
<i>Bloco 2 (QuACO)</i>	.071	7.854***			
<i>Participação</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Reuniões</i>			.098	2.303**	.111
<i>Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Autonomia</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Satisfação Global</i>			.091	1.877*	.100
<i>Bloco 3 (NAO-R)</i>	.040	9.332***			
<i>Bullying Pessoal</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bullying Profissional</i>			-.154	-2.715**	-.109
<i>Bullying Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
$R^2 = .123$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .108$					

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Devido a problemas de colinariade do *Bullying Profissional* e *Pessoal*, realizou-se nova análise de regressão retirando o *Bullying Profissional* do Bloco 3. Os resultados são apresentados na Tabela 59, sendo semelhantes aos da análise anterior no que se refere ao Sector e ao Clima Organizacional. As subescalas de *Bullying Pessoal e Carga de Trabalho* são preditores significativos da *Satisfação com o Trabalho*, explicando 3.3% de variância acrescentada. Verifica-se que a valores mais elevados de *Bullying Pessoal e Carga de Trabalho* correspondem valores mais baixos de *Satisfação com o Trabalho*. O modelo global explica 9.4% da variância total.

Tabela 59

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Pessoal e Carga de Trabalho como Preditores da Satisfação com o Trabalho (JIG), controlando o Sector e o Clima Organizacional e Retirando as Escalas de Autonomia e de Bullying Profissional (n=631)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Satisfação com o Trabalho</i>					
<i>Bloco 1</i>	.011	6.869**			
<i>Sector</i>			-.104	-2.621**	-.104
<i>Bloco 2 (QuACO)</i>	.062	8.357***			
<i>Participação</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Reuniões</i>			.121	2.861**	.114
<i>Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Satisfação Global</i>			.147	3.192**	.127
<i>Bloco 3 (NAO-R)</i>	.033	11.315***			
<i>Bullying Pessoal</i>			-.119	-2.838**	-.113
<i>Bullying Carga de Trabalho</i>			-.103	-2.409*	-.096
$R^2 = .105$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .094$					

ns > .05. **p* < .05. ***p* < .01. ****p* < .001.

Os resultados relativos ao *Bullying Total* como preditor da *Satisfação com a Supervisão* são apresentados na Tabela 60. O *Nível Hierárquico* não se constituiu como preditor significativo da *Satisfação com a Supervisão*. Constatamos que o *Clima Organizacional* é um preditor significativo, explicando 8.7% da variância total, sendo a *Satisfação com as Reuniões*, a *Satisfação com a Autonomia* e a *Satisfação Global* os preditores significativos.

Verifica-se que a valores mais elevados destas subescalas correspondem valores mais elevados de *Satisfação com a Supervisão*. O *Bullying Total* é também um preditor significativo da *Satisfação com a Supervisão*, explicando 4.5% de variância adicional desta variável. Verifica-se uma correlação negativa entre esta variável e a variável resultado: valores mais elevados de *Bullying Total* correspondem a valores mais baixos de *Satisfação com a Supervisão*. O modelo global explica 12.2% da variância na variável de resultado.

Tabela 60

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Total (NAQ-R) como Preditor da Satisfação com a Supervisão (JDI), controlando o Nível Hierárquico e o Clima Organizacional (n=591)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Satisfação com a Supervisão</i>					
<i>Bloco 1</i>	.002	1.248			
<i>Nível Hierárquico</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bloco 2 (QuACO)</i>	.087	9.250***			
<i>Participação</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Reuniões</i>			.099	2.271*	.094
<i>Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Autonomia</i>			.148	2.567**	.106
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Satisfação Global</i>			.140	2.841**	.117
<i>Bloco 3 (NAQ-R)</i>	.045	3.406***			
<i>Bullying Total</i>			-.227	-5.514***	-.223
$R^2 = .144$; $R^2_{Ajustado} = .122$					

ns >.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Os resultados relativos às subescalas do *Bullying* como preditoras da *Satisfação com a Supervisão* são apresentados na Tabela 61. Constatamos que o conjunto das subescalas do *Bullying* é um preditor significativo da *Satisfação com a Supervisão*, explicando 4.6% de variância única desta variável. A subescala de *Bullying Pessoal* contribui significativamente para esta relação, verificando-se que valores mais elevados de *Bullying Pessoal* correspondem a valores mais baixos de *Satisfação com a Supervisão*. O modelo global explica 19.8% da variância total. Devido a problemas de colineariedade do *Bullying Profissional* e *Pessoal*, realizaram-se novas análises de regressão aparecendo o *Bullying Profissional* no Bloco 3 (Tabela 62). Constatamos que o *Bullying Profissional* é um preditor significativo da *Satisfação com a Supervisão*, explicando 3.7% de variância única desta dimensão. Verifica-se que valores mais elevados de *Bullying Profissional* correspondem a valores mais baixos de *Satisfação com a Supervisão*. O modelo global explica 11.9% da variância total.

Tabela 61

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying (Subescalas) como Preditor da Satisfação com a Supervisão (JDI), Controlando o Nível Hierárquico e o Clima Organizacional (n=591)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Satisfação com a Supervisão</i>					
<i>Bloco 1</i>	.002	1,248			
<i>Nível Hierárquico</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bloco 2(QuACO)</i>	.087	9.250***			
<i>Participação</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Reuniões</i>			.099	2.271*	.094
<i>Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Autonomia</i>			.148	2.567**	.106
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Satisfação Global</i>			.140	2.841**	.117
<i>Bloco 3 (NAQ-R)</i>	.046	1.328***			
<i>Bullying Pessoal</i>			-.111	-2.132*	-.088
<i>Bullying Profissional</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bullying Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
$R^2 = .226$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .198$					

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Tabela 62

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Profissional como Preditor da Satisfação com a Supervisão (JDI), Controlando o Nível Hierárquico e o Clima Organizacional (n=601)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Satisfação com a Supervisão</i>					
<i>Bloco 1</i>	.002	2.157			
<i>Nível Hierárquico</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bloco 2 (QuACO)</i>	.089	9.753***			
<i>Participação</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Reuniões</i>			.110	2.539*	.104
<i>Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Autonomia</i>			.146	2.535*	.104
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Satisfação Global</i>			.140	2.875**	.117
<i>Bloco 3(NAQ-R)</i>	.037	25.346***			
<i>Bullying Profissional</i>			-.210	-5.035***	-.203
$R^2 = .130$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .119$					

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Os valores médios nesta amostra para as medidas de *Withdrawal* foram de 5.79 para o *Absentismo* ($DP=2.48$), de 6.0 para a *Rotatividade* ($DP= 3.85$) e de 5.88 ($DP=2.0$) para os *Acidentes de Trabalho*.

Os resultados indicados na Tabela 63 referem-se ao *Bullying* enquanto preditor do *Absentismo*. Como apenas o *Bullying Pessoal* foi correlato significativo do *Absentismo*, apenas aparece esta subescala no bloco 3. Verifica-se que o *Género* e a *Escolaridade* explicam 4.6% da variância total, sendo preditor significativo o *Género*. As participantes do *Género* feminino são aquelas que se apresentam como mais *Absentistas*. Constatamos que as variáveis profissionais explicam 3.5% de variância adicional no *Absentismo*. O *Género do Chefe* é o preditor significativo, verificando-se que os participantes cujos chefes são mulheres apresentam valores mais elevados de *Absentismo*. A *Satisfação com as Reuniões (QuACO)* é também um preditor significativo da *Absentismo*, explicando 1.9% da variância desta dimensão: valores mais elevados desta subescala correspondem a valores mais baixos de *Absentismo*. O *Bullying* não é um preditor significativo do *Absentismo*. O modelo global explica 8.7% da variância no *Absentismo*.

Tabela 63

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Pessoal como Preditor do Absentismo, Controlando o Género e Escolaridade, o Género do Chefe e o Trabalho por Turnos e a Satisfação com as Reuniões (QuACO) (n=407)

Resultado/Preditores	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Absentismo</i>					
<u><i>Bloco 1</i></u>	.046	9.770***			
<i>Género</i>			.195	3.984***	.194
<i>Escolaridade</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 2</i></u>	.035	7.601***			
<i>Género do Chefe</i>			.195	3.880***	.190
<i>Trabalho por Turnos</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 3 (QuACO)</i></u>	.019	8.321**			
<i>Reuniões</i>			-.137	-2.885**	-.143
<u><i>Bloco 4 (NAQ-R)</i></u>	.001	.343			
<i>Bullying Pessoal</i>			<i>ns</i>	--	--
$R^2 = .100$; $R^2_{Ajustado} = .087$					

ns >.05. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Os resultados relativos ao *Bullying* como preditor da *Rotatividade* são apresentados na Tabela 64. Apenas a subescala *Bullying Carga de Trabalho* (NAQ-R) foi introduzida no Bloco 3 pois foi o único correlato significativo. A *Escolaridade* explica 9% da variância total, sendo o preditor mais forte da *Rotatividade*. Verifica-se que valores mais elevados na *Escolaridade* correspondem a valores mais baixos de *Rotatividade*. O trabalho por turnos não é preditor significativo. A *Satisfação com as Reuniões* (QuACO) é um preditor significativo da *Rotatividade*, explicando 1% de variância adicional. Valores mais elevados de *Satisfação com as Reuniões* correspondem a valores mais elevados de *Rotatividade*. Contrariamente ao previsto, o *Bullying Carga de Trabalho* não é um preditor significativo da *Rotatividade*. O modelo global explica 9.3% da variância total.

Tabela 64

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Carga de Trabalho como Preditor da Rotatividade, Controlando o Género e Escolaridade, o Trabalho por Turnos e a Satisfação com as Reuniões (QuACO) (n=427)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Rotatividade</i>					
<u><i>Bloco 1</i></u>	.090	20.899***			
<i>Género</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Escolaridade</i>			-.274	-5.862***	-.274
<u><i>Bloco 2</i></u>	.000	.008			
<i>Trabalho por Turnos</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 3 (QuACO)</i></u>	.010	4.613*			
<i>Reuniões</i>			.100	2.148*	.104
<u><i>Bloco 4 (NAQ-R)</i></u>	.004	1.730			
<i>Bullying Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
$R^2 = .103$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .093$					

ns >.05. **p*<.05. ****p*<.001.

Apesar de a correlação entre as subescalas do *Bullying* e a variável *Acidentes de Trabalho* não terem sido significativas, realizamos as análises de regressão no sentido de investigar como as outras variáveis do modelo se relacionam com esta variável de resultado. Assim, esta análise não serve de teste à Hipótese 3. Os resultados relativos ao *Clima Organizacional* enquanto preditor dos *Acidentes de Trabalho* são apresentados na Tabela 65. A *Escolaridade* não é um preditor significativo. O *Sector* explica 21.9%

da variância total, sendo o preditor mais forte dos *Acidentes*. Constatamos que o *Sector Serviços* apresenta valores mais baixos de *Acidentes de Trabalho*. O *Clima Organizacional* é também um preditor significativo dos *Acidentes*, explicando 2% da variância. Valores mais elevados de *Satisfação Global* com o *Clima Organizacional* correspondem a valores mais baixos de *Acidentes*. O modelo global explica 23.6% da variância nos *Acidentes de Trabalho*.

Tabela 65

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com a Subescalas do QuACO como Preditores dos Acidentes de Trabalho, Controlando a Escolaridade, o Sector e o Género do Chefe (n=737)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Acidentes</i>					
<i>Bloco 1</i>	.005	3.544			
<i>Escolaridade</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bloco 2</i>	.219	103.194***			
<i>Sector</i>			-.460	-13.957***	-.458
<i>Género do Chefe</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bloco 3(QuACO)</i>	.020	4.779**			
<i>Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Autonomia</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Satisfação Global</i>			-.085	-2.156*	-.080
$R^2 = .243$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .236$					

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

A Hipótese 3 previa que o *Bullying no Local de Trabalho* seria um preditor significativo da “saúde organizacional”. Relativamente à *Satisfação com o Trabalho*, a hipótese confirma-se, sendo que quanto mais elevado o *Bullying no Local de Trabalho*, menor é a *Satisfação com o Trabalho*. Confirma-se igualmente que o *Bullying no Local de Trabalho* é um preditor da *Satisfação com a Supervisão*, sendo esta tanto mais baixa quanto mais elevado a presença de *Bullying*.

A Hipótese 3 não se confirma relativamente à *Rotatividade*, aos *Acidentes de Trabalho* e ao *Absentismo*, não sendo por isso o *Bullying* preditor significativo destas variáveis. A subescala do *Clima Organizacional Satisfação com as Reuniões* é um preditor significativo destas variáveis de resultado, embora a *Escolaridade* e o *Sector* surjam como preditores mais fortes.

6.1.4. Resultados do teste da Hipótese 4.

A Hipótese 4 previa que a variável pessoal, competências de *assertividade*, e a variável profissional, *satisfação com o trabalho*, teriam um efeito moderador na relação entre o *bullying* e as suas consequências ao nível da saúde pessoal e ocupacional. Para testar esta hipótese, utilizaram-se análises de regressão hierárquica, segundo os passos da Hipótese 2 e da Hipótese 3, com adição do termo de interação respectivo. Descrevem-se de seguida as análises relativas ao GHQ-12 e ao RSCL, dando ênfase aos efeitos do termo de interação. Tal como no estudo da Hipótese 2, o *Bullying* entrou como preditor, e o *Stress* (GHQ-12), e a *Sintomatologia Física e Psicológica* (RSCL), como variáveis de resultado. No bloco 1 (excepto no estudo do GHQ-12) foram introduzidas as variáveis demográficas idade e género (quando correlatos significativos das variáveis de resultado). No bloco 2, as subescalas do *Clima Organizacional* (*Participação, Reuniões, Carga de Trabalho, Ambiente de Trabalho*) (no caso de serem correlatos significativos da variável de resultado); no Bloco 3 foi introduzido o *Bullying Total* ou a subescala do *Bullying Profissional*. No Bloco 4 foi introduzido o termo de interação correspondente à variável em estudo, cujo efeito moderador se pretendia estudar.

Factores Moderadores do efeito do Bullying no stress pessoal.

Os resultados relativos às análises de regressão para estudar o efeito moderador da *Satisfação com o Trabalho* (JIG) no impacto do *Bullying* no *Stress* pessoal (GHQ-12) são apresentados na Tabela 66. Corrigiu-se o problema de colinearidade do *bullying* com a escala de Autonomia, excluindo-a desta análise. Podemos observar no Bloco 3, que é evidente o efeito moderador ($F=7.704$; $p=.006$) da *Satisfação com o Trabalho* relativamente ao impacto do *Bullying Total* no *Stress*. Procedeu-se, por isso, ao estudo do efeito de interação, conforme abaixo se descreve. Com vista ao estudo do efeito de interação, criámos dois grupos consoante a pontuação no JIG (satisfeitos e insatisfeitos), usando os percentis de menor ou igual a 30 (insatisfeitos, $n=232$) e igual ou superior a 70 (satisfeitos, $n=300$). Calculámos as correlações de Pearson entre o *Bullying Total* e o *Stress*. No grupo com menor *Satisfação com o Trabalho* esta correlação é positiva e estatisticamente significativa ($r=.288$; $p=0.000$) sendo não significativa no grupo de maior satisfação ($r=-.025$; $p=.679$). Assim, o *bullying* só se associa com um aumento de stress pessoal quando o trabalhador está insatisfeito com o

seu trabalho. Por outro lado, estar satisfeito com o seu trabalho parece amortecer o efeito do *bullying* no *Stress*.

Tabela 66

Resultados Significativos da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Total como Preditor do Stress (GHQ-12), Controlando o Clima Organiz. (QuACO) (excluindo QuACO Autonomia), Avaliando o Efeito Moderador da Satisfação com o Trabalho (JIG) (n=621)

Resultado/Preditores	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr</i> (parcial)
<i>Stress (GHQ-12)</i>					
<u>Bloco 1 (QuACO)</u>	.050	8.126***			
Participação			-.099	-2.224*	-.089
Reuniões			<i>ns</i>	--	--
Sat. c/Carga de Trabalho			-.158	-3.816***	-.152
Ambiente de Trabalho			<i>ns</i>	--	--
<u>Bloco 2 (NAQ-R)</u>	.033	22.261***			
Bullying Profissional			.189	4.718***	.182
<u>Bloco 3</u>	.011	7.704**			
Interação JIG*NAQ Total			-.121	-2.776**	-.111
$R^2 = .095$ $R^2_{\text{Ajustado}} = .086$					

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Os resultados relativos às análises de regressão para estudar o efeito moderador da *Satisfação com a Supervisão* na relação do *Bullying* com o *Stress* pessoal (GHQ-12) são apresentados na Tabela 67.

Tabela 67

Resultados Significativos da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Total como Preditor do Stress (GHQ-12), Controlando o Clima Organiz. (QuACO) (excluindo QuACO Autonomia), Avaliando o Efeito Moderador da Satisfação com Supervisão (JDI) (n=621)

Resultado/Preditores	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr</i> (parcial)
<i>Stress (GHQ-12)</i>					
<u>Bloco 1 (QuACO)</u>	.050	8.126***			
Participação			-.099	-2.224*	-.087
Reuniões			<i>ns</i>	--	--
Sat. c/Carga de Trabalho			-.158	-3.816***	-.150
Ambiente de Trabalho			<i>ns</i>	--	--
<u>Bloco 2 (NAQ-R)</u>	.033	22.261***			
Bullying Profissional			.189	4.718***	.187
<u>Bloco 3</u>	.013	8.820**			
Interação JDI*NAQ Total			-.134	-2.970**	-.119
$R^2 = .096$ $R^2_{\text{Ajustado}} = .087$					

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Podemos observar no Bloco 3, que o efeito de interacção é significativo ($F=8.820$; $p=.003$). Como para o JIG, comparámos dois grupos de participantes baseados nos percentis da *Satisfação com a Supervisão*. Constituímos o Grupo 1 (G1) em que se encontram os participantes com menores níveis de *Satisfação com a Supervisão* (até ao percentil 30, $n= 235$) e o Grupo 2 (G2) em que constam os participantes com maiores níveis de *Satisfação com a Supervisão* (valores acima do percentil 70, $n=272$). As correlações de Pearson entre o *Bullying Total* e o *Stress* no grupo com menor *Satisfação com a Supervisão* são estatisticamente significativas ($r=.288$; $p=.000$), sendo não significativas no Grupo 2 ($r=-.035$; $p=.578$). Como para a satisfação global (JIG), o *Bullying Total* só se correlaciona positivamente com o *Stress* no grupo menos satisfeito com a *Supervisão*, o mesmo não acontecendo no Grupo 2, o que apoia o efeito moderador sugerido nesta Hipótese.

Os resultados relativos às análises de regressão para estudar o efeito moderador da *Assertividade* na relação do *Bullying* com o *Stress (GHQ-12)* são apresentados na Tabela 68. Podemos observar no Bloco 3, que o efeito de interacção não é significativo ($F=.088$; $p=.766$) sugerindo que a *Assertividade* não tem um efeito moderador no impacto do *Bullying Profissional* no *Stress pessoal*.

Tabela 68

Resultados Significativos da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Profissional como Preditor do Stress (GHQ-12), Controlando o Clima Organizacional (QuACO) (excluindo QuACO Autonomia) e Avaliando o Efeito Moderador da Assertividade (n=631)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Stress (GHQ-12)</i>					
<u><i>Bloco 1 (QuACO)</i></u>	.052	8.545***			
<i>Participação</i>			-.099	-2.257*	-.090
<i>Reuniões</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Sat. c/Carga de Trabalho</i>			-.157	-3.817***	-.151
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<u><i>Bloco 2 (NAQ-R)</i></u>	.030	20.294***			
<i>Bullying Profissional</i>			.181	4.505***	.177
<u><i>Bloco 3</i></u>	.000	.088			
<i>Interacção ICI*NAQ Profissional)</i>			<i>ns</i>	--	--
$R^2=.082$. $R^2_{\text{ajustado}}=.073$					

ns >.05. * $p<.05$. *** $p<.001$.

Factores moderadores do impacto do Bullying no auto-relato de sintomas físicos e psicológicos.

Nenhuma das análises de regressão, incluindo como termos de interacção a *Satisfação com o Trabalho* ou a *Supervisão*, ou a *Assertividade*, e tendo como variável dependente a *Sintomatologia Total*, deram resultados significativos. Assim, não se confirma o efeito moderador destas variáveis no impacto do *Bullying* na *Sintomatologia Total* relatada pelos trabalhadores.

Os resultados relativos ao *Bullying Pessoal* enquanto preditor da *Sintomatologia Física*, controlando o *Género*, a *Idade* e o *Clima Organizacional*, assim como o estudo da interacção com a *Satisfação com o Trabalho*, são apresentados na Tabela 69. Verifica-se que é significativo o efeito de interacção do *Bullying* com a *Satisfação com o Trabalho* na *Sintomatologia Física*,

Tabela 69

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com Bullying Pessoal (NAQ-R) como Preditor da Sintomatologia Física, controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional, Avaliando o Efeito Moderador da Satisfação com o Trabalho (JIG) (n=609)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Sint. Física (RSCL)</i>					
<i>Bloco 1</i>	.006	1.917			
<i>Género</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Idade</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bloco 2 QuACO)</i>	.029	6.027***			
<i>Reuniões</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Ambiente de Trabalho</i>			-.094	-2.244*	-.091
<i>Satisfação Global</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bloco 3 (NAQ-R)</i>	.018	11.582**			
<i>Bullying Pessoal</i>			.137	3.403**	.137
<i>Bloco 4</i>					
<i>Interacção JIG* NAQ Pessoal</i>	.009	5.644*			
$R^2 = .062$; $R^2_{Ajustado} = .051$			-.106	-2.376*	-.096

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Os resultados do estudo da interacção mostram que a correlação de Pearson entre o *Bullying Pessoal* e a *Sintomatologia Física* no grupo com menor *Satisfação com o Trabalho* é estatisticamente significativa ($r=.204$; $p=.001$), sendo significativa mas menos forte no Grupo 2 ($r=.122$; $p=.038$). Assim, parece que a satisfação global com o trabalho tem um efeito amortecedor limitado na sintomatologia física.

Os resultados relativos ao *Bullying Pessoal* enquanto preditor da *Sintomatologia Física*, controlando o *Género*, a *Idade* e o *Clima Organizacional*, assim como o estudo da interacção deste com a *Satisfação com a Supervisão*, são apresentados na Tabela 70. Podemos observar no Bloco 4, que é significativo o efeito de interacção com a *Satisfação com a Supervisão*.

Tabela 70

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com Bullying Pessoal (NAQ-R) como Preditor da Sintomatologia Física, controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional, Avaliando o Efeito Moderador da Satisfação com a Supervisão (JDI) (n=612)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Sint. Física (RSCL)</i>					
<i>Bloco 1</i>	.006	1.917			
<i>Género</i>			<i>Ns</i>	--	--
<i>Idade</i>			<i>Ns</i>	--	--
<i>Bloco 2 QuACO)</i>	.029	6.027***			
<i>Reuniões</i>			<i>Ns</i>	--	--
<i>Ambiente de Trabalho</i>			-.094	-2.244*	-.091
<i>Satisfação Global</i>			<i>Ns</i>	--	--
<i>Bloco 3 (NAQ-R)</i>	.018	11.582**			
<i>Bullying Pessoal</i>			.137	3.403**	.137
<i>Bloco 4</i>					
<i>Interacção JDI * NAQ Pessoal</i>	.006	3.937*			
$R^2 = .59$; $R^2_{Ajustado} = .048$			-.096	-1.984*	-.080

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Para fazer o estudo da interacção, constituíram-se os mesmos grupos referidos para o stress pessoal (satisfeitos e insatisfeitos). As correlações de Pearson entre o *Bullying Pessoal* e a *Sintomatologia Física* no grupo com menor *Satisfação com a Supervisão* foram estatisticamente significativas ($r=.150$; $p=.023$), tendo sido não significativas no Grupo 2 ($r=.073$; $p=.234$). Os resultados indicam que o aumento do *Bullying Pessoal* só se associa a maior sintomatologia física na situação de insatisfação com a supervisão. Assim, a *Satisfação com a Supervisão* parece constituir um factor amortecedor do efeito do *bullying* no auto-relato de sintomatologia física.

Os resultados relativos ao *Bullying Profissional* enquanto preditor da *Sintomatologia Física*, controlando o *Género*, a *Idade* e o *Clima Organizacional*, assim como a sua interacção com a *Satisfação com a Supervisão*, são apresentados na Tabela 71. Podemos observar no Bloco 4, que não é significativo o efeito de interacção do *Bullying* com a *Satisfação com a Supervisão* relativamente a *Sintomatologia Física*.

Tabela 71

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com Bullying Profissional (NAQ-R) como Preditor da Sintomatologia Física, controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional, Avaliando o Efeito Moderador da Satisfação com a Supervisão (JDI) (n=610)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Sint. Física (RSCL)</i>					
<i>Bloco 1</i>	.005	1.653			
<i>Género</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Idade</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bloco 2 QuACO)</i>	.029	5.972**			
<i>Reuniões</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Ambiente de Trabalho</i>			-.084	-2.005*	-.083
<i>Satisfação Global</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bloco 3 (NAQ-R)</i>	.013	8.313**			
<i>Bullying Profissional</i>			.121	2.883**	.117
<i>Bloco 4</i>	.001	.781			
<i>Interacção JDI*NAQ Profissional</i>			<i>ns</i>	--	--
$R^2 = .048$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .037$					

ns > .05. **p* < .05. ***p* < .01.

As correlações de Pearson entre o *Bullying Profissional* e a *Sintomatologia Física* no grupo com maior *Satisfação com a Supervisão* (G2) são estatisticamente significativas ($r = .128$; $p = .039$), sendo não significativas no grupo com menor *Satisfação com a Supervisão* (G1) ($r = .020$; $p = .768$).

O estudo do efeito moderador da *Assertividade* na relação entre o *Bullying* e a *Sintomatologia Física* seguiu o mesmo procedimento das análises anteriores (Tabela 72). Podemos observar no Bloco 4, que não é significativo o efeito de interacção da *Assertividade com o Bullying Profissional*, não se comprovando o seu efeito moderador na relação deste com a *Sintomatologia Física*. Em termos de factores moderadores do impacto do *Bullying* na *Sintomatologia Psicológica*, nenhuma das análises de interacção efectuadas tendo como variável dependente a *Sintomatologia Psicológica* produziu resultados significativos.

Tabela 72

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Profissional (NAQ-R) como Preditor da Sintomatologia Física, controlando o Género, a Idade e o Clima Organizacional, Avaliando o Efeito Moderador da Assertividade (ICI) (n=610)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Sint. Física (RSCL)</i>					
<i>Bloco 1</i>	.005	1.653			
<i>Género</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Idade</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bloco 2 OuACO)</i>	.029	5.972***			
<i>Reuniões</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Ambiente de Trabalho</i>			-.084	-2.005*	-.081
<i>Satisfação Global</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bloco 3 (NAQ-R)</i>	.013	8.313**			
<i>Bullying Profissional</i>			.121	2.883**	.117
<i>Bloco 4</i>					
<i>Interação ICI*NAQ Profissional</i>	.005	3.460	<i>ns</i>	--	--
$R^2 = .053$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .042$					

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

As análises realizadas para a interacção do *Bullying Profissional* com o *Assertividade* ($F=.360$; $p=.549$), com a *Satisfação com a Supervisão* ($F=.741$; $p=.390$) e com a *Satisfação com o Trabalho* ($F=.189$; $p=.664$), não foram significativas. Assim, não se confirma o efeito moderador destas variáveis no impacto do *bullying* na sintomatologia psicológica.

Factores Moderadores do Impacto do Bullying na Saúde Organizacional

Tal como no estudo da Hipótese 3, utilizaram-se análises de regressão hierárquica, em que o *Bullying no Local de Trabalho* e o *Clima Organizacional* entraram como preditores, e a *Satisfação com o Trabalho* em geral (JIG) e com alguns dos seus aspectos específicos (supervisão), assim como várias variáveis consideradas de *Job Withdrawal* (absentismo, rotatividade e acidentes no trabalho, recolhidas dos registos pessoais nos Recursos Humanos), como variáveis de resultado. No Bloco 1 foi introduzida a variável *Sector* (Indústria ou Serviços) ou o *Nível Hierárquico*, no caso de estas variáveis serem correlatos significativos das variáveis de satisfação com o

trabalho. Relativamente às outras variáveis de resultado (e.g. Absentismo), consideraram-se correlatos demográficos (e.g. escolaridade) e profissionais (e.g., trabalho por turnos) significativos, que entraram igualmente no Bloco 1. No Bloco 2, para todas as variáveis de resultado, entraram as subescalas do *Clima Organizacional* (*Participação, Autonomia, Reuniões, Carga de Trabalho, Ambiente de Trabalho*, no caso de serem correlatos significativos da variável de resultado); no Bloco 3 foi introduzido o *Bullying Total* ou as respectivas subescalas, pretendendo-se determinar o valor preditivo do *Bullying*, controlando-se o efeito do *Clima Organizacional* e das variáveis introduzidas no Bloco 1. Adicionou-se num Bloco 4 o termo de interacção para que o efeito moderador da *Assertividade* ou da *Satisfação com o Trabalho* ou com a *Supervisão* fosse testado. Não foram realizadas análises de regressão quando os resultados não definiram correlatos significativos.

Factores moderadores no impacto do Bullying na Satisfação Global com o Trabalho.

Os resultados relativos ao *Bullying Total* enquanto preditor da *Satisfação com o Trabalho*, assim como a interacção com *Satisfação com a Supervisão*, são apresentados na Tabela 73.

Tabela 73

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Total como Preditor da Satisfação com o Trabalho (JIG), controlando o Sector e o Clima Organizacional, Avaliando o Efeito Moderador da Satisfação com a Supervisão (JDI) (n=621)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Satisfação com o Trabalho (JIG)</i>					
<u><i>Bloco 1</i></u>	.012	7.385**			
<i>Sector</i>			-.109	-2.718**	-.109
<u><i>Bloco 2 (QuACO)</i></u>	.071	7.854***			
<i>Participação</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Reuniões</i>			.119	2.778**	.111
<i>Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Autonomia</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Satisfação Global</i>			.121	2.478*	.100
<u><i>Bloco 3 (NAQ-R)</i></u>	.040	27.663***			
<i>Bullying Total</i>			-.214	-5.260***	-.208
<u><i>Bloco 4</i></u>	.028	19.779***			
<i>Interacção JDI * NAQ Total</i>		.196	320	4.447***	.177
$R^2 = .15$; $R^2_{Ajustado} = .137$.			.

ns >.05. **p*<.05. ***p*<.01. ****p*<.001.

Podemos observar no Bloco 4, que é significativo o efeito moderador da *Satisfação com a Supervisão* relativamente ao impacto do *Bullying Total* na *Satisfação com o Trabalho* ($F=19.779$; $p=.000$). Para estudar o efeito de interacção seguiram-se os mesmos procedimentos que para o stress pessoal. As correlações de Pearson entre o *Bullying Total* e a *Satisfação com o Trabalho* no grupo com menor *Satisfação com a Supervisão* (G1) são estatisticamente significativas ($r=-.386$; $p=.000$), não sendo significativas no Grupo 2 ($r=-.053$; $p=.398$). Estes resultados sugerem um efeito moderador da *Satisfação com a Supervisão* no impacto negativo do *Bullying* na *Satisfação com o Trabalho*. O *Bullying Total* correlaciona-se negativamente com a *Satisfação com o Trabalho* no grupo menos satisfeito com a supervisão, o mesmo não acontecendo no Grupo 2.

Os resultados relativos ao *Bullying Pessoal* enquanto preditor da *Satisfação com o Trabalho*, assim como a sua interacção com *Satisfação com a Supervisão*, são apresentados na Tabela 74. Podemos observar no Bloco 4, que é evidente o efeito moderador da *Satisfação com a Supervisão* relativamente ao impacto do *Bullying Pessoal* na *Satisfação com o Trabalho* ($F=8.932$; $p=.000$).

Tabela 74

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Pessoal como Preditor da Satisfação com o Trabalho (JIG), Controlando o Sector e o Clima Organizacional, e Estudando o efeito Moderador da Satisfação com a Supervisão (JDI) (n=633)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Satisfação com o Trabalho (JIG)</i>					
<i>Bloco 1</i>	.011	6.715*			
<i>Sector</i>			-.111	-2.591**	-.109
<i>Bloco 2 (QuACO)</i>	.066	7.398***			
<i>Participação</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Reuniões</i>			.115	2.413**	.111
<i>Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Autonomia</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Satisfação Global</i>			.091	1.877***	.100
<i>Bloco 3 (NAQ-R)</i>	.023	15.705***			
<i>Bullying Pessoal</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Bloco 4</i>	.013	8.332**			
<i>Interacção JDI * NAQ Pessoal</i>			.140	2.989***	.119
$R^2 = .112$; $R^2_{\text{Ajustado}} = .099$					

ns >.05. * $p<.05$. ** $p<.01$. *** $p<.001$.

O estudo desta interacção mostrou que as correlações de Pearson entre o *Bullying Pessoal* e a *Satisfação com o Trabalho* no grupo com menor *Satisfação com a Supervisão (G1)* são estatisticamente significativas ($r=-.271$; $p=.000$), não sendo significativas no Grupo 2 ($r=.021$; $p=.731$). Este resultado vai no mesmo sentido que os anteriores, apontando para um efeito moderador da *Satisfação com a Supervisão* no impacto do *Bullying Pessoal* na *Satisfação com o Trabalho*.

Os resultados relativos ao *Bullying Profissional* enquanto preditor da *Satisfação com o Trabalho*, assim como a interacção com *Satisfação com a Supervisão*, são apresentados na Tabela 75. Podemos observar no Bloco 4, que é significativo o efeito de interacção do *Bullying Profissional* com a *Satisfação com a Supervisão*, o que indica um efeito moderador desta variável na relação do *Bullying Pessoal* com a *Satisfação com o Trabalho* ($F=25.601$; $p=.000$).

Tabela 75

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Profissional como Preditor da Satisfação com o Trabalho (JIG), Controlando o Sector e o Clima Organizacional (sem a escala de Autonomia), e Estudando o efeito Moderador da Satisfação com a Supervisão (n=631)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Satisfação com o Trabalho (JIG)</i>					
<i>Bloco 1</i>	.011	7.082**			
<i>Sector</i>			-.106	-2.661**	-.106
<i>Bloco 2 (QuACO)</i>	.071	9.607***			
<i>Participação</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Reuniões</i>			.146	3.466**	.137
<i>Carga de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Ambiente de Trabalho</i>			<i>ns</i>	--	--
<i>Satisfação Global</i>			.142	3.099**	.123
<i>Bloco 3 (NAQ-R)</i>	.042	29.695***			
<i>Bullying Profissional</i>			-.218	-5.449***	-.213
<i>Bloco 4</i>	.035	25.601***			
<i>Interacção JDI * NAQ Profissional</i>			.212	5.060***	.199
$R^2=.1158$; $R^2_{\text{Ajustado}}=.147$					

ns >.05. ** $p<.01$. *** $p<.001$.

O estudo desta interacção mostrou que as correlações de Pearson entre o *Bullying Profissional* e a *Satisfação com o Trabalho* no grupo com menor *Satisfação com a Supervisão (G1)* são estatisticamente significativas ($r=-.398$; $p=.000$), não sendo significativas no Grupo 2 ($r=-.097$; $p=.118$). Este resultado vai no mesmo sentido que os anteriores, apontando para um efeito moderador da *Satisfação com a Supervisão* no impacto do *Bullying Profissional* na *Satisfação com o Trabalho*.

Os resultados relativos ao *Bullying Carga de Trabalho* enquanto preditor da *Satisfação com o Trabalho*, assim como a interacção deste com *Satisfação com a Supervisão*, são apresentados na Tabela 76. Podemos observar no Bloco 4, que o efeito de interacção proposto é significativo, o que sugere que a *Satisfação com a Supervisão* exerce um efeito moderador no impacto do *Bullying Carga de Trabalho* na *Satisfação com o Trabalho* ($F=3.771$; $p=.000$).

Tabela 76

Resultados da Regressão Hierárquica Múltipla com o Bullying Carga de Trabalho como Preditor da Satisfação com o Trabalho (JIG), controlando o Sector e o Clima Organizacional Retirando a Escala de Autonomia e Estudando o Efeito Moderador da Satisfação com a Supervisão (JDI) (n=642)

<i>Resultado/Preditores</i>	ΔR^2	ΔF	β	<i>t</i>	<i>sr(parcial)</i>
<i>Satisfação com o Trabalho (JIG)</i>					
<i>Bloco 1</i>	.010	6.758*			
<i>Sector</i>			-.102	-2.600*	-.102
<i>Bloco 2 (QuACO)</i>	.065	8.925***			
<i>Participação</i>			ns	--	--
<i>Reuniões</i>			.133	3.179**	.125
<i>Carga de Trabalho</i>			ns	--	--
<i>Ambiente de Trabalho</i>			ns	--	--
<i>Satisfação Global</i>			.144	3.7149**	.124
<i>Bloco 3 (NAQ-R)</i>	.018	12.433***			
<i>Bullying Carga de Trabalho</i>			-.138	-3.526***	-.133
<i>Bloco 4</i>	.020	14.220***			
<i>Interacção JDI*NAQ Carga Trab.</i>			.150	3.771**	.148
$R^2=.113$; $R^2_{Ajustado}=.102$					

ns >.05. * $p<.05$. ** $p<.01$. *** $p<.001$.

Efectuaram-se correlações de Pearson entre o *Bullying Carga de Trabalho* e a *Satisfação com o Trabalho* em cada grupo (satisfeitos e insatisfeitos com a supervisão), tendo-se verificado que no grupo com menor *Satisfação com a Supervisão (G1)* a correlação é estatisticamente significativa ($r=-.188$; $p=.004$), não sendo significativa no Grupo 2 ($r=.005$; $p=.932$). Assim, o *Bullying Carga de Trabalho* correlaciona-se negativamente com a *Satisfação com o Trabalho* no grupo menos satisfeito com a supervisão, o mesmo não acontecendo no Grupo 2. Estes dados vão de encontro ao efeito moderador previsto nesta hipótese.

A hipótese 4 previa que a *Assertividade*, a *Satisfação com o Trabalho* e a *Satisfação com a Supervisão* teriam um efeito moderador na relação entre o *bullying* e as suas consequências ao nível da saúde pessoal e ocupacional. A hipótese confirma-se para as variáveis de saúde pessoal (stress e sintomatologia física) e para a satisfação com o trabalho (saúde organizacional). Apenas as variáveis de satisfação com o trabalho e com a supervisão foram moderadores significativos, verificando-se que maior satisfação global e com a supervisão tendem a amortecer os efeitos negativos do *bullying* globalmente e nas suas facetas, na saúde pessoal.

6.2. Resultados das Análises Exploratórias

As análises exploratórias que se seguem foram realizadas tendo em conta as múltiplas variáveis apontadas como fundamentais para a compreensão do fenómeno do *Bullying no Local de Trabalho*. Uma primeira análise pretendia comparar as organizações no sector de serviços e indústria (sector de actividade) nas variáveis psicossociais estudadas, incluindo os domínios do clima organizacional, *bullying* e saúde dos trabalhadores; uma segunda análise pretendia estudar a relação existente entre as variáveis sócio-demográficas (género, idade, estado civil, escolaridade), a intensidade do *Bullying no Local de Trabalho* e a *Satisfação com o Trabalho*; e uma terceira análise procurava investigar a relação entre as variáveis profissionais (sector de actividade, tipo de emprego, tipo de organização, nível de hierarquia, género do chefe), o *Bullying no Local de Trabalho* e a *Satisfação com o Trabalho*.

Embora algumas das associações entre as variáveis profissionais e sócio-demográficas, e o *bullying* já tivessem sido apontadas no contexto do teste de hipóteses (e.g. influência do género e idade), nestas análises procurou-se um estudo mais sistemático e aprofundado destas relações.

6.2.1. Comparação dos Sectores nas Variáveis Psicossociais Estudadas.

Para uma melhor compreensão das diferenças entre cada um dos sectores ao nível das variáveis psicossociais estudadas, realizaram-se testes de *t-Student* quando foram cumpridos os pressupostos da distribuição normal. Os resultados destas análises são apresentados na Tabela 77.

Tabela 77

Resultados do Teste t-Student para as Variáveis Psicossociais por Sector (N=787)

Variável	Sector				<i>t</i>	<i>p</i>	<i>GL</i>
	Indústria		Serviços				
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>			
<i>RSCL - Sintomas Total</i>	36.87	10.71	37.59	10.24	-.926	.355	785
<i>GHQ-12 - Stress Global</i>	5	2.58	4.46	2.61	.475	.635	785

Pela observação da tabela anterior podemos constatar que o sector dos serviços evidencia semelhanças à indústria em termos das variáveis relacionadas com a *sintomatologia* e com o *stress*. Uma vez que não foi cumprido o pressuposto da normalidade nas variáveis *bullying* no local de trabalho, *Satisfação com o Trabalho* e *Satisfação com a Supervisão*, utilizámos a alternativa do teste *t-Student* para amostras independentes, o teste U Mann-Whitney para a análise das diferenças entre sectores (Tabela 78)

Tabela 78

Resultados do Teste não Paramétrico de U Mann-Whitney para as Variáveis Psicossociais Bullying, Satisfação com a Profissão e Satisfação com a Supervisão, por Sector

Variável	Sector				Z(U)	p
	Indústria		Serviços			
	n	Mean Ranks	n	Mean Ranks		
NAQ -Bullying Total	283	349.55	460	385.81	-2.242	.025
JIG/JDI						
Satisfação com o Trabalho	291	430.97	496	372.31	-3.497	.000
Satisfação com a Supervisão	291	410.12	496	384.54	-1.526	.127

Identificámos diferenças significativas com o sector no *Bullying Total* [$Z(U)=-2.242$; $p=.025$], evidenciando os serviços valores de *Bullying Total* mais elevados do que a indústria. Detectámos igualmente diferenças significativas na *Satisfação com a Profissão* [$Z(U)=-3.497$; $p=.000$], aparecendo o sector dos serviços com menores níveis de satisfação relativamente ao sector da indústria. Estas diferenças serão tidas em consideração na interpretação dos resultados e foram consideradas na selecção das variáveis a controlar nas regressões efectuadas para o teste de hipóteses. Foram utilizadas MANOVAS para o conjunto das subescalas de uma escala, no caso de medidas que seguem uma distribuição paramétrica. Na tabela 79 apresentam-se os dados encontrados para as subescalas do clima organizacional.

Tabela 79

Resultados das MANOVAS para as Subescalas do Clima Organiz. por Sector (n=647)

Variável	Sector				F	p
	Indústria		Serviços			
	M	DP	M	DP		
Satisfação Global	3.18	.93	3.43	.76	4.873	.028
Participação	18.47	4.80	18.70	4.30	.015	.903
Reuniões	8.5	2.30	8.21	2.3	.503	.478
Autonomia	23.58	4.67	24.28	4.50	.141	.708
Carga de Trabalho	14.41	1.98	14.90	1.87	2.204	.138
Ambiente de Trabalho	6.56	1.24	6.76	1.63	16.071	.000

Como podemos constatar existem diferenças significativas entre os dois sectores nas dimensões *Satisfação Global* ($F=4.873$, $p=.028$) e *Satisfação com o Ambiente de Trabalho* ($F=16.071$; $p=.000$). Os resultados apontam para uma maior *Satisfação Global* e uma maior *Satisfação com o Ambiente de Trabalho* nos participantes do sector dos serviços comparativamente com os do sector industrial. *Foram igualmente efectuadas análises para as subescalas do Bullying, tendo sido usado MANOVAS (Tabela 80).*

Tabela 80

Resultados das MANOVAS para as Subescalas do Bullying por Sector (n=743)

Variável	Sector				F	p
	Indústria		Serviços			
	M	DP	M	DP		
Bullying Pessoal	7.93	1.70	8.29	2.63	4.748	.030
Bullying Profissional	14.80	5.72	15.08	4.98	1.779	.183
Bullying carga de Trabalho	3.00	1.32	3.02	1.38	.647	.421

Entre as subescalas do *Bullying* no local de trabalho, foi identificada uma diferença estatisticamente significativa entre sectores no *Bullying Pessoal* ($F=4.748$; $p=.03$). O sector dos serviços aparece como possuindo uma maior preponderância de actos negativos associados a questões pessoais comparativamente com o sector da indústria. Ao pretender comparar as organizações no sector de serviços e indústria nas variáveis psicossociais estudadas, foram identificadas diferenças assinaláveis no *Bullying Total* (valores significativamente maiores no sector dos serviços), assim como na *Satisfação com a Profissão* (valores significativamente menores no sector dos serviços).

Foram ainda encontradas diferenças estatisticamente significativas nas subescalas *Satisfação Global* e *Satisfação com o Ambiente de Trabalho* (com valores maiores no sector dos serviços), assim como na subescala de *Bullying Pessoal* (valores maiores no sector dos serviços).

6.2.2. O *Bullying* no Local de Trabalho em função das variáveis sócio-demográficas (género, idade, estado civil e educação).

Influências do Género

Uma vez que não foi cumprido o pressuposto da normalidade, utilizámos a alternativa do teste *t-Student* para amostras independentes, o teste U Mann-Whitney para a análise da influência das variáveis género e idade.

Tabela 81

Resultados do Teste não Paramétrico de U Mann-Whitney para as Variáveis Psicossociais Bullying, Satisfação com a Profissão e Satisfação com a Supervisão, por Género

Variável	Gênero				Z(U)	p
	Masculino		Feminino			
	n	Mean Ranks	n	Mean Ranks		
NAQ						
Bullying Pessoal	341	355.22	414	396.76	-2.853	.004
Bullying Profissional	338	360.14	405	381.90	-1.383	.166
Bullying Carga de Trabalho	345	366.07	415	392.50	-1.765	.077
Bullying Total	334	350.62	397	378.94	-1.811	.070
JIG/JDI						
Satisfação com a Profissão	347	399.95	423	373.64	-1.635	.102
Satisfação com a Supervisão	347	397.46	423	375.69	-1.354	.175

Detectámos diferenças significativas com o género unicamente no *Bullying Pessoal* [$Z(U)=-2.853$; $p=.004$], evidenciando as mulheres valores de *Bullying Pessoal* mais elevados do que os homens.

Influências da Idade.

Os resultados dos testes de U-Mann-Whitney referentes ao impacto da idade no *Bullying* e *Satisfação Profissional*, são apresentados na Tabela 82. Verificamos que somente o *Bullying Carga de Trabalho* apresenta diferenças significativas em termos de idade [$Z(U)=-2.600$; $p=.009$], evidenciando que os mais novos apresentam valores de *Bullying Carga de Trabalho* mais elevados do que os mais velhos.

Tabela 82

Resultados do Teste não Paramétrico de U Mann-Whitney para as Variáveis Psicossociais Bullying, Satisfação com a Profissão e Satisfação com a Supervisão, por Idade

Variável	Idade				Z(U)	p
	18 aos 34 anos		35 ou mais anos			
	n	Mean Ranks	n	Mean Ranks		
NAQ						
<i>Bullying Pessoal</i>	392	363.17	349	379.80	-1.156	.247
<i>Bullying Profissional</i>	385	372.31	344	356.82	-.996	.319
<i>Bullying Carga de Trabalho</i>	396	391.55	350	353.07	-2.600	.009
<i>Bullying Total</i>	379	367.50	338	349.47	-1.166	.243
JIG/JDI						
<i>Satisfação com a Profissão</i>	400	375.76	354	379.47	-.233	.815
<i>Satisfação com a Supervisão</i>	400	369.61	354	386.42	-1.059	.289

Influências do Estado Civil.

Para efeito destas análises, a variável estado civil foi recodificada em casados (0) e solteiros (1). Para esta análise não foram incluídos os participantes enquadrados na categoria *outra* ($n=39$), por ser um grupo bastante mais reduzido que as duas categorias em comparação (casados e solteiros) e porque pretendíamos comparar especificamente estes dois grupos. Detectamos diferenças significativas com o *Estado Civil* ao nível da *Satisfação com a Profissão em Geral* e na *Satisfação com a Supervisão*, mas não se detectaram diferenças significativas ao nível do *Bullying Total* ou das suas dimensões.

Tabela 83

Resultados do Teste não Paramétrico de U Mann-Whitney para as Variáveis Psicossociais Bullying, Satisfação com a Profissão e Satisfação com a Supervisão, por Estado Civil

Variável	Estado Civil				Z(U)	p
	Casado(a)		Solteiro(a)			
	n	Mean Ranks	N	Mean Ranks		
NAQ						
<i>Bullying Pessoal</i>	472	361.51	245	354.17	-.496	.620
<i>Bullying Profissional</i>	464	349.31	240	358.66	-.581	.560
<i>Bullying Carga de Trabalho</i>	475	355.94	246	370.77	-.969	.332
<i>Bullying Total</i>	454	341.93	239	356.63	-.921	.357
JIG/JDI						
<i>Satisfação com a Profissão</i>	483	380.075	248	338.59	-2.517	.012
<i>Satisfação com a Supervisão</i>	483	380.875	248	337.02	-2.663	.007

No que concerne às diferenças significativas encontradas, constatamos que os casados apresentam valores superiores de *Satisfação Profissional* ou com a *Supervisão*, comparativamente aos solteiros.

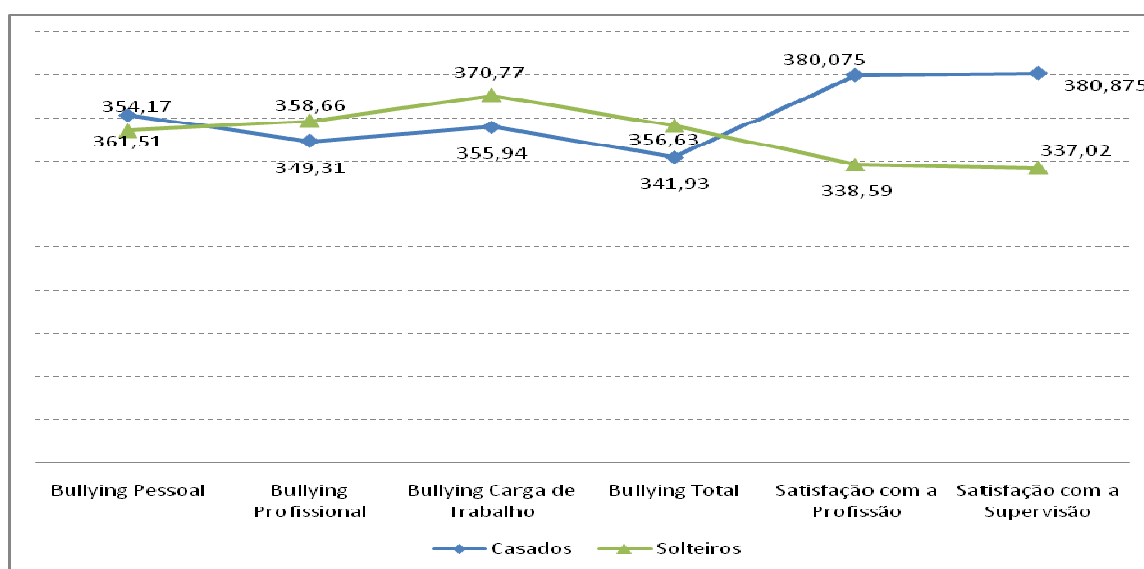


Figura 13. Gráfico De Comparação das Variáveis Psicossociais (Bullying, Satisfação com a Profissão e Satisfação com a Supervisão) por Estado Civil

Influências do Nível de Escolaridade

Para investigar o impacto da escolaridade no *Bullying* e variáveis de *Satisfação com a Profissão*, utilizaram-se testes de Kruskal-Wallis. Para este efeito, a variável nível de escolaridade foi recodificada em três grupos: menor ou igual a 9 anos de escolaridade, 10 a 12 anos de escolaridade e ensino superior. Encontrámos diferenças significativas com o nível de escolaridade em todas as dimensões do *Bullying* e no *Bullying Total*. Os dados apontam para a subida dos valores de *Bullying* à medida que aumenta o nível de escolaridade (e.g. *Bullying Pessoal* até ao 9º ano: *Mean*

Ranks=336.10; até ao 12^a ano: *Mean Ranks*=343.04; e ensino superior: *Mean Ranks*=380.88). Foram realizados testes de U-Mann-Whittney para os grupos dois a dois para verificar que pares de diferenças seriam significativas. Ao comparar o grupo com 9 anos de escolaridade com o grupo com 12 anos de escolaridade encontramos diferenças estatisticamente significativas no *Bullying Carga de Trabalho* [$Z(U)=-3.678$; $p=.000$], e no *Bullying Total* [$Z(U)=-2.6192$ $p=.028$], sendo os mais escolarizados são aqueles que demonstram maiores níveis de *Bullying Carga de Trabalho* e menor *Satisfação com a Profissão*. A comparação entre os participantes com mais baixa escolarização (9º ano) com mais elevada escolarização (Ensino Superior) evidencia diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões do *Bullying*, mas não nas dimensões de *Satisfação*, sendo que os detentores de um grau académico de nível superior são aqueles que revelam maiores índices de *Bullying* no local de trabalho.

Tabela 84

Resultados do Teste não Paramétrico de Kruskal-Wallis para as Variáveis Psicossociais Bullying, Satisfação com a Profissão e Satisfação com a Supervisão, por Nível de Escolaridade

Variável	Escolaridade							
	Até 9 anos		10- 12 anos		Ensino Superior		$\chi^2_{(2)}$	<i>p</i>
	<i>n</i>	<i>Mean Ranks</i>	<i>n</i>	<i>Mean Ranks</i>	<i>N</i>	<i>Mean Ranks</i>		
NAQ								
<i>Bullying Pessoal</i>	157	336.10	202	343.04	361	380.88	8.408	.014
<i>Bullying Profissional</i>	151	309.298	204	340.18	356	384.87	16.203	.000
<i>Bullying Carga de Trabalho</i>	155	282.548	205	356.58	365	400.77	39.882	.000
<i>Bullying Total</i>	147	291.425	200	334.21	352	374.82	23.358	.000
JIG/JDI								
<i>Satisfação com a Profissão</i>	160	371.362	208	353.01	367	374.82	1.471	.479
<i>Satisfação com a Supervisão</i>	160	371.362	208	368.68	367	366.15	.070	.965

Na comparação efectuada entre os dois grupos mais escolarizados os dados apontam para uma leitura semelhante à comparação entre o grupo com o 9º ano e o grupo com o Ensino Superior. Em relação à *Satisfação com a Profissão* e à *Satisfação com a Supervisão*, não foram encontradas diferenças significativas em termos de escolaridade.

Em conclusão, os resultados apontam para influencias demográficas significativas no auto-relato da experiência de *bullying* no trabalho. O nível de escolaridade influenciou o *bullying* global e todos os tipos de *bullying*, ao passo que o

género e a idade influenciaram apenas facetas específicas de *bullying*. As mulheres evidenciam valores de *Bullying Pessoal* mais elevados do que os homens. Os mais novos apresentam valores de *Bullying Carga de Trabalho* mais elevados do que os mais velhos. O auto-relato de *Bullying* aumentou à medida que aumentou o nível de escolaridade. As influências demográficas na satisfação profissional foram muito limitadas, verificando-se apenas para o estado civil: os casados apresentaram valores superiores de *Satisfação Profissional* ou com a *Supervisão*, comparativamente aos solteiros.

6.2.3. O *Bullying* no Local de Trabalho em função das variáveis profissionais (tipo de emprego, tipo de organização, nível de hierarquia, género do chefe).

Uma vez que não foi cumprido o pressuposto da normalidade, utilizámos a alternativa do teste *t-Student* para amostras independentes, o teste U Mann-Whitney.

Tabela 85

Resultados do Teste não Paramétrico de U Mann-Whitney para as Variáveis Psicossociais, por Tipo de Organização

Variável	Tipo de Organização				Z(U)	p
	n	Privada Mean Ranks	n	Pública Mean Ranks		
NAQ						
<i>Bullying Pessoal</i>	442	365.50	326	410.26	-3.033	.002
<i>Bullying Profissional</i>	431	360.00	324	401.94	-2.628	.009
<i>Bullying Carga de Trabalho</i>	444	380.14	331	398.54	-1.210	.226
<i>Bullying Total</i>	428	352.71	315	398.21	-2.863	.004
JIG/JDI						
<i>Satisfação com a Profissão</i>	448	434.42	339	340.59	-5.738	.000
<i>Satisfação com a Supervisão</i>	448	415.02	339	366.22	-2.987	.003

Detectámos diferenças estatisticamente significativas na maioria das variáveis do *Bullying* (com excepção do *Bullying Carga de Trabalho*) e nas variáveis de *Satisfação Geral com a Profissão* e na *Satisfação com a Supervisão*. No que respeita às diferenças significativas observadas, constatamos que as organizações privadas apresentam valores superiores de *Satisfação Profissional* ou com a *Supervisão*, comparativamente às Públicas, apresentando também valores inferiores de *Bullying no Local de Trabalho*.

Tabela 86

Resultados do Teste não Paramétrico de U Mann-Whitney para as Variáveis Psicossociais Bullying, Satisfação com a Profissão e Satisfação com a Supervisão, por Género do Chefe

Variável	Género do Chefe				Z(U)	p
	Chefe Masculino <i>n</i>	Mean Ranks	Chefe Feminino <i>n</i>	Mean Ranks		
NAQ						
<i>Bullying Pessoal</i>	458	360.16	270	371.87	-.794	.427
<i>Bullying Profissional</i>	455	359.65	261	356.50	-.197	.844
<i>Bullying Carga de Trabalho</i>	463	373.18	270	356.41	-1.104	.270
<i>Bullying Total</i>	446	354.53	258	348.98	-.350	.727
JIG/JDI						
<i>Satisfação com a Profissão</i>	468	376.16	273	362.16	-.859	.390
<i>Satisfação com a Supervisão</i>	468	363.34	273	384.14	-1.278	.201

Não detectámos diferenças estatisticamente significativas nas variáveis do *Bullying* ou da *Satisfação com o Trabalho* em função do *Género do Chefe*. Relativamente ao impacto do tipo de emprego (tempo inteiro, *part-time* e trabalhador estudante), não foi possível realizar análises comparativas devido ao grande desequilíbrio do número de sujeitos para cada grupo (mas de 90% no grupo de trabalho a tempo inteiro). No que se refere ao impacto do nível hierárquico no relato de *Bullying* e *Satisfação com o Trabalho*, foram observadas diferenças estatisticamente significativas unicamente na variável *Satisfação com a Profissão* (Tabela 87).

Tabela 87

Resultados do Teste não Paramétrico de U Mann-Whitney para as Variáveis Psicossociais Bullying, Satisfação com a Profissão e Satisfação com a Supervisão, por Nível Hierárquico

Variável	Trabalhador		Chefia		Z(U)	p
	<i>n</i>	Mean Ranks	<i>n</i>	Mean Ranks		
NAQ						
<i>Bullying Pessoal</i>	524	367.34	200	349.82	1.212	.271
<i>Bullying Profissional</i>	515	354.77	198	362.79	.219	.640
<i>Bullying Carga de Trabalho</i>	527	360.24	202	377.43	1.106	.293
<i>Bullying Total</i>	507	348.72	194	356.96	.233	.629
JIG/JDI						
<i>Satisfação com a Profissão</i>	531	355.99	205	400.88	6.604	.010
<i>Satisfação com a Supervisão</i>	531	362.11	205	385.06	1.729	.188

Os dados encontrados apontam para que, conforme se sobe na hierarquia

maior é o aumento da *Satisfação com a Profissão* [e.g. grupo dos trabalhadores (*Mean Ranks*=355.99); grupo em *chefias* (*Mean Ranks*=400.88)].

Pelas análises efectuadas em termos exploratórios poderemos dizer que o sector dos serviços evidencia semelhanças à indústria em termos das variáveis relacionadas com a *sintomatologia* e com o *stress*, mas diferenças significativas no *Bullying Total*, evidenciando os serviços valores de *Bullying Total* mais elevados do que a indústria. Detectámos igualmente diferenças significativas na *Satisfação com a Profissão*, aparecendo o sector dos serviços com menores níveis de satisfação relativamente ao sector da indústria. É maior a *Satisfação Global com o Clima Organizacional* e com *o Ambiente de Trabalho* nos participantes do sector dos serviços comparativamente com os do sector industrial. Por último, no que respeita a diferenças de sector, os serviços aparecem como possuindo uma maior preponderância de actos negativos associados a questões pessoais comparativamente com o sector da indústria. As mulheres relataram valores de *Bullying Pessoal* significativamente mais elevados do que os homens, evidenciando os mais jovens valores de *Bullying Carga de Trabalho* mais elevados do que os mais velhos. O *Bullying* aumentou com o nível de escolaridade dos participantes. Os casados apresentaram valores superiores de *Satisfação Profissional* ou com a *Supervisão*, comparativamente aos solteiros. As instituições públicas apresentaram valores de *Bullying* mais elevados do que as privadas, e uma maior insatisfação com a profissão e a supervisão. O género da chefia não influenciou significativamente as variáveis em análise. As chefias relataram maior *Satisfação com a Profissão*.

CAPÍTULO VII

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como já foi assinalado na Parte I (Enquadramento Teórico), a literatura relativamente ao *Bullying no Local de Trabalho* aponta para a existência de diversos factores sócio-demográficos (e.g. género, idade, escolaridade), pessoais (e.g. assertividade, stress, sintomatologia física e psicológica) organizacionais (e.g. clima organizacional, satisfação com a supervisão, satisfação com o trabalho, sector, acidentes, rotatividade, absentismo), como influenciadores da dinâmica do fenómeno do *bullying* (Einarsen, *et al.*, 2003, Hoel & Cooper, 2000). O estudo agora apresentado procurou estudar os Preditores individuais e organizacionais do *Bullying no Local de Trabalho*, através da resposta de 787 trabalhadores do sector industrial e dos serviços a uma bateria de testes. A quase inexistência de estudos nesta área em Portugal estimulou a escolha deste tema, a que se associa o aumento da consciência social relativamente ao fenómeno. O objectivo deste capítulo é discutir os resultados apresentados no capítulo anterior, fazendo a integração dos dados obtidos com a teoria ou teorias existentes nesta área do conhecimento científico e apresentadas na primeira parte deste trabalho. A discussão será apresentada pela mesma ordem com que foram apresentados os dados de cada análise exploratória e cada teste de hipóteses.

7.1. Discussão do Teste de Hipóteses

7.1.1. O Clima de organizacional como preditor do bullying no local de trabalho.

A Hipótese 1 previa que o *Clima Organizacional* fosse um preditor significativo da experiência de *Bullying no Local de Trabalho*. Os resultados das análises efectuadas confirmam a hipótese na generalidade das suas dimensões, isto é, uma maior satisfação com o *Clima Organizacional* prediz uma menor presença de *Bullying no Local de Trabalho*.

Verificamos pela análise dos resultados da Hipótese 1, que o *Clima Organizacional* possui um bom poder preditor de fenómenos de *Bullying no Local de Trabalho*, sendo maiores preditores as dimensões de *Satisfação com a Autonomia* e a *Satisfação Global* com o *Clima Organizacional*. O *Clima Organizacional* foi o preditor mais forte para o *Bullying Profissional*, seguido do *Bullying Total*, sendo um preditor menos forte mas ainda significativo, do *Bullying Pessoal* e do *Bullying Carga de Trabalho*. Estes resultados são consentâneos com os principais estudos da literatura de

referência que associam um clima organizacional negativo (hostil, altamente competitivo, egocêntrico, stressante) a situações de *bullying*. Por exemplo, os estudos de Salin (2003) apontaram uma associação entre o *bullying* e a insatisfação com o clima organizacional. Os estudos de Fey e Beamish (2001) sustentam também estes resultados ao afirmarem que um *clima organizacional* altamente competitivo, que fomente um egocentrismo exagerado, em que os trabalhadores se focalizem exclusivamente nos seus próprios interesses e não olhem a meios para os atingir, pode ser propenso a situações de agressividade que podem surgir sob a forma de *bullying no trabalho*.

Outros estudos têm associado este fenómeno de violência a contextos de trabalho em que o clima organizacional é hostil e desencadeador de tensão constante, aumentando por isso o risco do desencadeamento de situações de conflito, nomeadamente a ocorrência de situações de *bullying* (Einarsen *et al.* 2003). Leymann (1996) tinha notado que os ambientes hostis, sendo avaliados como pouco satisfatórios, eram aqueles que propiciavam maiores índices de agressividade com as características do *bullying* no local de trabalho. Beehr (1995); Beehr e colaboradores (2000), Heacox (1996) e Neuman e Baron (2003), sustentam igualmente estes dados ao considerarem a agressividade como sucessória de um *clima organizacional* negativo, em que a elevada tensão, *stress* e frustração, assim como a depressão, estão associados com a agressão nas organizações.

Os estudos de Dejours (1998) consideram ainda que um clima de trabalho stressante pode originar situações de *bullying*, sendo esta relação explicada pela convergência de factores inerentes ao local de trabalho potenciadores de risco de abuso. O aumento da carga de trabalho, o elevado nível de pressão, a instabilidade do emprego, a falta de trabalho em equipa, a ambiguidade de papéis e da estrutura de comando, assim como as más condições de trabalho (e.g. ruído, temperatura, segurança, etc.), estão na origem de um contexto favorável à ocorrência de *bullying*.

Outros autores, como Einärsen (1999) ou Matthiesen (2004), afirmam que as situações de *Bullying no Local de Trabalho* podem ser ainda mais graves se perante uma situação, de risco os trabalhadores e os supervisores sentirem que a gestão de topo promove e faz “vista grossa” das situações de *bullying*. Mesmo que não faça parte da cultura de uma organização, o *bullying* pode ser tacitamente permitido, na medida em que não existem políticas da organização relativas à ética e cidadania organizacional,

assim como procedimentos e sistemas punitivos para com os abusadores. Em conclusão, do ponto de vista global e em consonância com os dados de estudos anteriores, os resultados deste estudo sugerem que uma avaliação negativa do clima organizacional se associa a um relato de mais experiência de *bullying* no trabalho, quer globalmente quer de *bullying* nas suas várias dimensões. No entanto, os nossos dados não permitem concluir sobre os mecanismos que medeiam esta relação, sendo que uma análise das associações específicas encontradas entre os aspectos do clima organizacional avaliados e os tipos de *bullying* poderá contribuir para esta questão.

Vartia (1996) apresentou um estudo em que o *Bullying no Local de Trabalho* era predito por falta de partilha de informação, lideranças autoritárias em reuniões e falta de autonomia para a tomada de decisão sobre a função. Os nossos dados vão também neste sentido, pois que a satisfação com as reuniões e com a autonomia aparecem recorrentemente como variáveis associadas a menor índice de *Bullying no Local de Trabalho*. Einärsen e colaboradores (2003) associaram a maior prevalência de *Bullying no Local de Trabalho* com a existência de climas organizacionais em que os colaboradores percebem o seu papel como pouco influente nas tomadas de decisão relacionadas com a função, o que nos remete para uma latitude baixa em termos de autonomia. Por outro lado, o relato da *Satisfação com as Reuniões* associa-se a um maior *Bullying no Local de Trabalho* na medida em que estas (reuniões) assumem um papel crucial da comunicação organizacional, assim como na gestão das relações interpessoais e das tarefas funcionais.

Com efeito, embora os estudos anteriores sejam bastante consistentes com os resultados globais obtidos neste estudo, não exploram a relação existente entre dimensões específicas do *Clima Organizacional* e o *Bullying no Local de Trabalho*, aspecto tratado no nosso estudo. Outro aspecto omissos é o peso relativo do *Clima Organizacional* nos diferentes tipos de *bullying*, questão que emerge dos dados obtidos neste estudo. Se atendermos ao facto dos actos negativos incluídos no *Bullying Profissional* se referirem mais amiúde a aspectos directamente relacionados com a profissão, podemos compreender a razão pelo qual os resultados salientam esta dimensão como sendo a mais predita pelo *Clima Organizacional*. Embora todas as subescalas do *Bullying no Local de Trabalho* tenham sido preditas pelo *Clima Organizacional*, é de facto saliente o valor da dimensão profissional deste fenómeno. Os 15.3% da variância explicada pelo modelo é explícita, sendo a *Satisfação com as*

Reuniões, a *Satisfação com a Autonomia* e a *Satisfação Global* as que se mostraram estatisticamente significativas. Einärsen e Hoel (2001) já tinham feito nota desta relação mais acentuada entre o *Clima Organizacional* e a dimensão mais profissional da medida do *Bullying no Local de Trabalho*, tendo encontrado associações elevadas nas suas investigações. Hoel e colaboradores (2003) tinham igualmente referido que a dinâmica e a estrutura organizacional estariam muito relacionadas com a prevalência do *Bullying no Local de Trabalho*, não sendo por isso estranho encontrar a preponderância da predição dos aspectos mais profissionais do *bullying*.

As diversas escalas do *Clima Organizacional* possuem impactos diferenciados em relação ao *Bullying no Local de Trabalho*. Verificamos que relativamente à predição do *Bullying Carga de Trabalho*, as dimensões da *Satisfação com as Reuniões* e a *Satisfação Global* aparecem como sendo preditores significativos (quando maior a satisfação menor o *Bullying*), mas não revelam diferenças estatisticamente significativas em relação à *Autonomia*. A *Satisfação com a Carga de Trabalho* é também um preditor do *Bullying Carga de Trabalho* (maior *Satisfação com a Carga de Trabalho* maior ocorrência de *Bullying Carga de Trabalho*). A *Satisfação com a Autonomia* aparece recorrentemente como sendo um preditor altamente significativo do *Bullying no Local de Trabalho (Total, Pessoal)*, o que não acontece com as dimensões da *Satisfação com a Participação*, *Satisfação com o Ambiente de Trabalho* e *Satisfação com a Carga de Trabalho*. A *Satisfação com a Autonomia* associa-se a resultados inferiores de *Bullying (desde que não seja na dimensão Carga de Trabalho)*. Os resultados expressam o valor preditivo da *Satisfação com a Participação*, com as *Reuniões* e com a *Satisfação Global no Bullying* ao nível do *Bullying Profissional*. Os valores de satisfação de cada uma das escalas do *Clima Organizacional* revelam-se positivos, isto é os auto-relatos dos trabalhadores em relação à sua satisfação com o *Clima Organizacional* é grande, com valores mais elevados na *Satisfação com a Autonomia*. Estes elevados níveis encontrados de *Clima Organizacional* vão de encontro aos bons níveis de *Satisfação com o Trabalho* e com a *Supervisão*.

Os modelos teóricos do Stress Ocupacional colocam a *Satisfação com a Autonomia* como sendo uma variável central na dinâmica compreensiva dos fenómenos psicossociais. Ora este constructo, a avaliar pelos resultados anteriormente apresentados, assume de facto um papel inequívoco na predição de situações de

Bullying no Local de Trabalho. Ambientes de trabalho em que se faça a promoção de uma maior latitude na tomada de decisões por parte do colaborador pode certamente constituir-se como uma pista válida no sentido da prevenção e controlo das situações de violência organizacional.

De facto, a literatura é escassa em termos do papel da (in)satisfação com a autonomia e com as reuniões relatada pelos trabalhadores, no processo de *bullying*. Este estudo encontrou uma relação forte entre esta insatisfação e o *bullying* de carácter mais profissional, pelo que nos parece de se estudar mais em pormenor este dado.

Como podemos constatar pelos dados do estudo efectuado e aqui apresentado, assim como pelos diversos estudos da literatura consultada, o Clima Organizacional parece ser de facto um preditor importante do *Bullying no Local de Trabalho* o que fornece uma pista importante para a intervenção.

7.1.2. Discussão da Hipótese 2: Bullying no local de trabalho como preditor da saúde dos trabalhadores

A Hipótese 2 previa que o *Bullying no Local de Trabalho* fosse um preditor significativo da *Saúde Mental e Física* dos trabalhadores. Mais especificamente, previa que quanto mais elevada fosse a avaliação do *Bullying no Local de Trabalho* (Total, Pessoal, Profissional e Sobrecarga de Trabalho), mais elevadas seriam as queixas físicas e os sintomas psicológicos de *Stress* relatados pelos trabalhadores. Os resultados do estudo que aqui se apresenta confirmam esta hipótese.

Os resultados apresentados no capítulo anterior expressam que a experiência global de bullying no trabalho (*Bullying Total*) é preditor do *Stress* relatado pelos trabalhadores. No seu conjunto, as subescalas de *bullying* previram uma percentagem semelhante da variância no relato de *stress* mas apenas o *Bullying Profissional* se manifestou como preditor significativo do *stress* percebido. Para todos os preditores, maior experiência de *bullying* associou-se a maior *stress* percebido. É de salientar que os níveis de *stress* nesta amostra, quer no sector dos serviços quer da indústria, foram elevados (74% indicou sintomas clínicos de *stress*, usando 3 como ponto de corte, 65.9%, se usarmos 4 como ponto de corte). Dado que a variância explicada pelo *bullying* nos sintomas de *stress* é relativamente reduzida (máximo de 3.5%), poderemos concluir que esta experiência é apenas um dos muitos factores que poderão estar a

contribuir para o *stress* percebido pelos trabalhadores. Com efeito, nesta amostra, o *Clima Organizacional* explicou cerca do dobro da variância no *stress* percebido, com aspectos como a falta de autonomia no trabalho, de participação na tomada de decisão, e a sobrecarga de trabalho, associados a um relato de mais sintomas de *stress*.

Os resultados obtidos relativamente à avaliação de queixas físicas e psicológicas por parte dos trabalhadores foram semelhantes aos anteriores. Confirmou-se a hipótese levantada de que o *bullying* se associaria a maior relato de sintomas físicos e psicológicos. Assim, o *Bullying Total* foi um preditor da *Sintomatologia Total* relatada pelos trabalhadores assim como as suas subescalas, *Bullying Pessoal* e *Bullying Carga de Trabalho* e o *Bullying Profissional*. Da mesma forma constatamos que o *Bullying Total* surge como preditor da *Sintomatologia Física* (1.4% da variância explicada) e *Psicológica* relatada pelos trabalhadores (2.2% da variância explicada).

O *Bullying Pessoal*, assim como o *Bullying Profissional*, surgem também como preditores da *Sintomatologia Física* e o *Bullying Profissional* foi preditor da sintomatologia psicológica. Assim, é importante explorar com maior detalhe em futuras investigações o carácter *Profissional* ou *Pessoal* do *Bullying*, pois que este parece ter impactos diferenciados na saúde dos trabalhadores. No entanto, é de assinalar que a variância explicada pela escala total e pelas subescalas do NAQ-R é bastante reduzida (cerca de 2%), mais uma vez indicando que muitos outros factores determinam a sintomatologia percebida. Por exemplo, os factores demográficos (idade e género) explicaram quase a mesma proporção da variância que o *Bullying* e o *Clima Organizacional* explicou consistentemente o dobro desta variância. Estes dados não minimizam a associação entre o *Bullying* e a sintomatologia psicológica e física dos trabalhadores mas chamam a atenção para a necessidade de considerar o *Bullying* como um factor no contexto de outros factores. Esta perspectiva é útil quer em termos de compreensão do impacto do *Bullying* na saúde mas também do ponto de vista da intervenção.

Os dados obtidos neste estudo vão de encontro aos de Björkqvist, Österman e Hjelt-Bäck (1994), assim como Björkqvist, Österman, e Kaukiainen (1992), e Quine (1999), que indicam que o *Bullying no Local de Trabalho* prediz a deterioração da saúde dos trabalhadores, com aumento dos sintomas típicos associados à tensão psicológica (insónia, melancolia e apatia) e dos sintomas físicos ou psicofisiológicos

(cefaleias, problemas gástricos, diarreia, perda de apetite, etc.). O'Moore e colaboradores (1998) apresentam testemunhos relatados pelas vítimas de *Bullying* afirmando que esta experiência as afectou na sua saúde, tendo recorrido a ajuda profissional (médica e psicológica) para fazer face ao problema. Os mesmos autores descrevem que 20% das vítimas relatam recorrerem ao uso de medicação para melhor lidarem com a sintomatologia. A psiquiatra Francesa Marie-France Hirigoyen (2002), na sua experiência clínica de muitos anos com casos de *Bullying no Local de Trabalho*, vai de encontro ao agora evidenciado pelos nossos resultados, pois acredita que a passagem por esta experiência é dolorosa e que tem como consequência o impacto inequívoco na saúde física e mental das vítimas.

Outros estudos (Agust & Beas, 2001; González de Rivera, 2001; Leymann, 1997) relataram que o aumento de *stress* e tensão, assim como o aumento do mal-estar psicológico, podem ser resultantes de uma situação de *Bullying*, sendo normal o aumento da ansiedade, da depressão, dos sintomas psicossomáticos, da agressividade, da desconfiança, dos danos cognitivos (dificuldade e clareza de concentração, menor capacidade para a resolução de problemas, isolamento e solidão), de relações interpessoais mais pobres e de Distúrbio de Stress Pós-Traumático (DSPT).

Outros autores (Mikkelsen & Einärsen, 2001; Piles de la Fuente, 2001; Von de Mackensen, 2000) apontam também as desordens obsessivas, bipolares, a depressão e a ansiedade como sendo consequência de situações de abuso psicológico em termos ocupacionais. Os estudos do pioneiro Leymann (1992), divulgador da investigação e intervenção no *Bullying no Local de Trabalho*, demonstraram que alguns sintomas (e.g. agressividade, irritabilidade, problemas de memória e de concentração - problemas de natureza emocional e cognitiva gástricos, falta de apetite e náuseas) são estatisticamente diferenciadores dos trabalhadores vítimas e não vítimas de *Bullying no Local de Trabalho*.

Os trabalhadores da amostra apresentam valores elevados de *Sintomatologia Total* ($M=37.32$; $DP=10.41$) em que o mínimo é 20 e o máximo é de 71.0 (ponto médio de 25.5). Podemos dizer que a experiência de sintomatologia destes trabalhadores é elevada tendo em conta as referências da própria medida. Esta amostra apresenta valores de *Sintomatologia Física* também elevados tendo em consideração os valores médios ($M=13.11$; $DP=3.70$) em que o ponto médio é de 12.5, o mesmo se passa com a

Sintomatologia Psicológica ($M=24.20$; $DP=7.9$) e em que o ponto médio é 16.5. Como podemos verificar a *Sintomatologia Psicológica* é aquela que se destaque de forma inequívoca. Os *Sintomas Físicos* relatados como sendo mais frequentes nesta amostra são o cansaço, as dores musculares, as dores nas costas, a falta de energia, as dores de cabeça, ardor nos olhos, obstipação, azia, formigueiro nos pés e falta de apetite.

A *Sintomatologia Psicológica* mais auto-relatada é referente ao nervosismo, ansiedade, irritabilidade, dificuldades de concentração, desespero em relação ao futuro, tensão nervosa, preocupações, depressão, dificuldade em adormecer e diminuição do interesse sexual. Ao seleccionarmos exclusivamente os participantes que se referem a si próprios como sendo vítimas de *Bullying no Local de Trabalho*, verificamos que os sintomas mais frequentes são as preocupações, o cansaço, a irritabilidade, o nervosismo, a tensão nervosa, ansiedade, as dificuldades de concentração, o desespero em relação ao futuro, o ardor nos olhos, as dores de cabeça, as dores musculares, a depressão e as dores nas costas.

Tal como esperávamos, os resultados das análises revelaram que a existência de *Bullying no Local de Trabalho* é um bom indicador de que a saúde das pessoas nas organizações irá deflectir. Uma vez que se trata de um estudo correlacional, não podemos deduzir relações de causalidade entre o *bullying* e a saúde dos trabalhadores. No entanto, tanto estes resultados, como a evidência acumulada até agora indica uma associação entre o *bullying* e saúde que é necessário considerar em termos de agenda da promoção da saúde dos trabalhadores nas suas ocupações. É necessário desenvolver estudos de carácter longitudinal para estabelecer relações causais e determinar os mecanismos pelos quais esta associação poderá operar.

7.1.3. Discussão da hipótese 3: O bullying no local de trabalho como preditor da saúde organizacional

A Hipótese 3 previa que o *Bullying no Local de Trabalho* seria um preditor significativo da “saúde organizacional”. Relativamente à *Satisfação com o Trabalho e a Satisfação com a Supervisão*, a hipótese confirma-se, sendo que quanto mais elevado o *Bullying no Local de Trabalho* menor é a *Satisfação com o Trabalho e a Satisfação com a Supervisão*. Não se confirma a hipótese relativamente à *Rotatividade*, aos *Acidentes de Trabalho* e ao *Absentismo*.

O Bullying como preditor da satisfação com o trabalho e com a supervisão.

Os dados deste estudo mostram que o Bullying no Local de Trabalho é um preditor significativo do nível de *Satisfação com o Trabalho* relatado pelos trabalhadores, dados que vêm ao encontro de anteriores estudos. O *Bullying Total* foi preditor da satisfação com o trabalho (explicando 4% da variância), o mesmo acontecendo com as diferentes dimensões do *Bullying*. Einärsen e colaboradores (1999) encontraram uma correlação significativa entre a exposição a situações de *bullying* de enfermeiras e *burnout*, assim como baixa satisfação com o trabalho e baixo bem-estar psicológico. Barling (1996) e Einärsen e colaboradores (1994) afirmam também que os baixos níveis de satisfação com o trabalho coexistem com problemas de *Bullying no Local de Trabalho*, mesmo que não directamente experimentados pelos trabalhadores. Segundo Barreto (2000), o processo de reestruturação produtiva na actualidade tem trazido consigo novas metodologias de selecção, inserção e avaliação do indivíduo no trabalho, levando a profundas rupturas no tecido social, assim como a uma crónica insatisfação no trabalho. Hoel e Cooper (2000), ao estudarem os efeitos do *bullying* a vários níveis, também encontraram esta associação entre o *bullying* e a satisfação no trabalho, tendo evidenciado que 26.6% dos sujeitos da amostra reportavam ter sentido impacto negativo do *bullying* ao nível da sua satisfação no trabalho. Breen e McNamara (2004), num estudo realizado num Hospital na Irlanda, confirmam que o *bullying* tem um impacto negativo ao nível da satisfação dos trabalhadores. Lutgen-Sandvik, Tracy e Alberts (2004) apontam também na direcção dos nossos resultados ao considerarem que o *bullying* é preditor de pior *Satisfação com o Trabalho* e que esta é muitas das vezes associada a problemas sérios de comunicação interpessoal e organizacional. Em conclusão, os resultados obtidos neste estudo indicam que a presença de *bullying* no local de trabalho se associa a menor satisfação profissional e com a supervisão, independentemente do tipo de *bullying* em causa (e.g. pessoal ou profissional). No entanto, tratando-se de um estudo correlacional, não é possível fazer inferências sobre a direcionalidade desta relação. É possível que a insatisfação no trabalho, por exemplo causada por um clima organizacional negativo, possa contribuir para maior presença de hostilidade e *bullying*. Salin (1999), no seu modelo explicativo do *bullying* no local de trabalho, tinha defendido que a insatisfação com o trabalho (dentro dos factores predisponentes) conduziria a situações de *bullying* no local de trabalho. Por outro lado, é plausível conceber, como vários autores têm avançado, que a experiencia de *bullying* tenha como um dos seus resultados negativos a insatisfação profissional. Estar sujeito a actos negativos, durante um certo período de tempo, com carácter sistemático e

com a impossibilidade de se defender numa relação igualitária de poder, não contribui certamente para que os relatos de satisfação com o trabalho possam ser positivos, pelo que nos parece fazer bastante sentido o que apuramos no nosso estudo. Veremos também, na análise da Hipótese 4, que a insatisfação profissional poderá actuar como moderador da influência de *bullying* na saúde.

O *Bullying Total* foi também um preditor significativo da *Satisfação com a Supervisão*, explicando 4.5% de variância. O *Bullying Profissional* e *Pessoal* também se apresentaram como bons preditores da *Satisfação com a Supervisão*. Os dados mostram uma correlação negativa entre estas variáveis e a *Satisfação com a Supervisão*, isto é, a valores mais elevados de *Bullying Total* correspondem valores mais baixos de *Satisfação com a Supervisão*. O *bullying* no local de trabalho tem sido claramente associado com insatisfação com a quantidade e qualidade de supervisão e orientação da parte dos gestores, assim como do *feedback* e monitorização recebidas (Einärsen, *et al.*, 1994; Tepper, Duffy, & Shaw, 2001). Podemos ver que, o papel da chefia mais imediata dos recursos humanos numa organização pode ser percebido como menos satisfatória, em resultado de situações da existência de *bullying* no local de trabalho, apontando estes autores quer razões de índole quantitativa quer qualitativa. A questão que podemos colocar é novamente uma questão de direcionalidade desta relação, se esta relação deriva do facto de o *bullying* ser a causa desta insatisfação com a supervisão, ou esta insatisfação já existia anteriormente e teria sido não a sua consequência, mas sim, uma das causas do *bullying*? Apenas estudos de tipo longitudinal poderão ajudar a responder a estas questões de causalidade. No entanto, a associação encontrada entre o *bullying* e a satisfação com a supervisão aponta para a potencial importância da gestão e relação de supervisão para a emergência e prevenção do fenómeno de *bullying*.

Bullying como preditor do absentismo, da rotatividade e dos acidentes no local de trabalho.

Relativamente à *Rotatividade*, aos *Acidentes de Trabalho* e ao *Absentismo*, a nossa hipótese não se confirma, não sendo por isso o *Bullying* preditor significativo destas variáveis. Ao contrário do que a literatura relata, os nossos dados não confirmam outros estudos de referência. Os valores médios nesta amostra para as medidas de Withdrawal foram de 5.79 para o *Absentismo* ($DP=2.48$), de 6.0 para a *Rotatividade* ($DP= 3.85$) e de 5.88 ($DP=2.0$ para os *Acidentes de Trabalho*).

A *Rotatividade* foi descrita pelos estudos de Quine (1999) como sendo uma das consequências quase inevitáveis do *bullying* no local de trabalho, revelando as pessoas com esta experiência uma forte intenção de sair do contexto em que esta ocorria, vindo de facto isto a acontecer em elevado número de vítimas. Hoel e colaboradores (2003) apontavam esta “fuga” como sendo uma estratégia de *coping* que as vítimas usavam para fazer face à situação stressante, sendo interpretada por Leymann (1996) de forma diferente, ou seja, era uma forma de a organização lidar com o problema. Problemas de saúde altamente lesivos poderiam também oferecer um forte contributo para que as vítimas deixassem a seu emprego (Hirigoyen, 2002).

De facto, os dados por nós apresentados neste estudo não confirmam outros estudos e a hipótese levantada de que uma maior experiência de *bullying* no local de trabalho prediz maior rotatividade. Não excluimos também a hipótese de as circunstâncias de crise de emprego que se vive em Portugal, associada á dificuldade de despedimento por parte do empregador, impedirem os recursos humanos (vítimas de *bullying*) de abandonarem o emprego, pois o mercado de emprego não está em oferta. É também de salientar que o número de participantes que forneceram dados sobre a rotatividade e o absentismo ser bastante reduzida ($n=407$ e $n=427$) respectivamente, em relação às demais variáveis em análise, podendo ser possível, que as organizações que não forneceram dados estatísticos sejam aquelas com piores números a reportar.

Os dados da investigação também não confirmam a hipótese no que diz respeito ao absentismo. Leymann em 1996 apresentava o absentismo como sendo uma das consequências claras do *bullying* no local de trabalho, ideia também partilhada por Paoli e Merlié (2001) que descreviam que 34% das vítimas reportavam elevado absentismo laboral. Di Martino (2002) observou também igual percentagem de absentistas em trabalhadores vítimas de *bullying* no local de trabalho. Esta questão do absentismo provocado pela existência de situações de *bullying* foi também salientada por Sá (2008) no seu estudo em populações de profissionais de enfermagem, ou mesmo por Keashly e Jagatic (2003) que consideravam que o incremento do absentismo seria um efeito visível do *bullying* no local de trabalho. Steer e Rhodes (1978) explicavam que esta relação entre o *bullying* e o absentismo deve-se ao facto de as vítimas experienciarem elevada sintomatologia, o que as impediam de retomar o trabalho. Ângelo (2002), num estudo realizado com trabalhadores de supermercados, apresenta o *Absentismo* como sendo uma das consequências do *Bullying* no local de trabalho, tendo identificado no

seu estudo empírico 1500 dias de trabalho perdidos em consequência deste fenómeno social.

Os valores de *Bullying Total* apresentam valores bastante assimétricos em termos de distribuição, sendo o valor mínimo de 19 pontos e o valor mais elevado de 76 pontos, em que a média é de 26.15 ($DP=7.75$). Como podemos ver estes valores pouco distribuídos eram também expectáveis, pois a maioria das pessoas nas organizações expressa ter sido vítima de comportamentos negativos considerados em termos de *Bullying no Local de Trabalho*. Uma das explicações possíveis para estes resultados poderá resultar numa variância baixa das variáveis em análise que possam eventualmente não dar indicações significativas por artefacto estatístico, isto é variações baixas e correlações também baixas.

Uma maior diversidade na distribuição quer do *bullying* quer das variáveis resultado poderão em futuros estudos fornecer informação mais elucidativa do que aquela que agora este estudo revela. Não é difícil perceber que o *bullying* no local de trabalho possa desencadear algumas respostas comportamentais de evitamento do local de trabalho, como era a hipótese por nós levantada, contudo os resultados obtidos não confirmam a hipótese. Uma explicação possível pode estar associada ao facto de os dados fornecidos para análise terem sido disponibilizados pelos responsáveis de recursos humanos das organizações em estudo, e por isso com pouco controlo da parte dos investigadores. Sabemos igualmente que, por razões de gestão de imagem institucional, os *Balanços Sociais* e as estatísticas divulgadas nem sempre são representativas da realidade organizacional, pelo que não excluimos a hipótese de esta ser uma possível variável não controlada. A subnotificação de casos de *Absentismo*, assim como o uso de diferentes fórmulas de cálculo do *Absentismo*, são também possibilidades que deverão ser levadas em consideração na interpretação destes resultados e que merecem maior cuidado em termos de novas investigações.

7.1.4. Discussão da Hipótese 4: Moderadores da relação entre o *bullying* no local de trabalho e as suas consequências na saúde dos trabalhadores e da organização

A hipótese 4 previa que a *Assertividade*, a *Satisfação com o Trabalho* e a *Satisfação com a Supervisão* teriam um efeito moderador na relação entre o *bullying* e

as suas consequências ao nível da saúde pessoal e ocupacional. A hipótese confirma-se para uma parte das variáveis em análise.

A *Assertividade* não se revelou como moderadora da relação entre o *Bullying no Local de Trabalho* e as consequências para a Saúde, fosse ela individual ou organizacional. A literatura tem sido bastante ambígua relativamente ao papel das variáveis individuais no *Bullying no Local de Trabalho*, pelo que os dados por nós encontrados remetem para uma leitura mais determinante dos factores organizacionais relativamente aos factores de índole individual. Moreno-Jiménez, Rodrigues-Munoz, Moreno e Garrosa (2006), num estudo empírico com 120 imigrantes latino-americanos encontraram indicação de que a *Assertividade* moderava a relação entre o *Bullying no Local de Trabalho* e a iniquidade laboral. Num outro estudo com 183 vítimas de *Bullying no Local de Trabalho*, os mesmos autores mostraram que a ansiedade social e a *Assertividade* moderavam a relação entre o *Bullying* e as consequências para a saúde dos indivíduos. Zapf (1999) apresentou um estudo em que as vítimas se definiam a si próprias como sendo menos assertivas comparativamente com os seus pares, sendo esta característica também encontrada por O'Moore e colaboradores (1998), e por Raynner (1998) que identificou apenas 45% de vítimas assertivas o suficiente para enfrentar os seus ofensores. Ora, curiosamente os dados desta investigação, não confirmam outros dados encontradas na literatura, pelo que nos desafia a elaborar novas questões acerca desta relação. É de salientar que esta amostra apresenta uma assertividade baixa ($M=9.16$; $DP=2.21$), pelo que em estudos posteriores será importante diversificar mais a amostra em termos da distribuição destes comportamentos. Também se verificou uma desejabilidade social elevada, o que poderá ter contribuído para um efeito oposto ao geralmente observado de sobre-resposta. Se os comportamentos de *Assertividade* forem percebidos como indesejáveis no contexto laboral, o que pode acontecer num *Clima Organizacional* pouco participativo, como o aqui observado, isso produziria um efeito de sub-resposta, tal como foi encontrado nesta amostra. A pouca variância nas respostas pode explicar a falta de relação encontrada entre a *Assertividade* e o *Bullying*. No entanto, obteve-se uma correlação significativa negativa entre as competências de assertividade e a saúde pessoal, quer física quer psicológica, indicando uma associação positiva entre este tipo de competências e a saúde.

O modelo compreensivo do fenómeno avançado por Leymann (1990) focaliza a sua atenção nas variáveis organizacionais (e.g. liderança, ética da gestão, desenho dos

locais de trabalho), menosprezando o eventual papel dos factores de índole individual. Seria lógico pensar que trabalhadores mais assertivos poderiam estar mais protegidos das situações de *Bullying no Local de Trabalho* tendo este um impacto menor na sua saúde. Do ponto de vista da investigação noutras áreas da psicologia da saúde, e atendendo ao que sabemos já sobre a *Assertividade*, era espectável que esta exercesse uma função de amortecimento do impacto do *Bullying no Local de Trabalho*. Niedl (1995) defende que a probabilidade de um trabalhador ser vítima de abuso é bastante mais elevada se este trabalhador por alguma razão é incapaz de se defender. Uma explicação poderá ser o *Bullying no Local de Trabalho* ser um fenómeno de tal gravidade, que características mais assertivas, e por isso mais confrontativas e defensoras dos seus direitos, podem desencadear ainda maior intensidade de actos negativos por parte do ofensor ou ofensores, não resistindo a vítima a tamanha “avalanche” de comportamentos hostis contra si. Em 2007, Ângelo Soares apresentou a seguinte imagem metafórica - por maior que fosse a estrutura, a força e a resistência da vítima, a força destruidora do ofensor, da dinâmica ou do sistema abusador seria sempre de maior magnitude. Uma maior tendência para expressar formas assertivas de comportamento, não parece ser neste contexto um factor atenuador de possíveis impactos quer ao nível da saúde pessoal quer ao nível da saúde organizacional. Sutela e Lehto (1998) encontraram uma correlação estatisticamente significativa entre o *Bullying no Local de Trabalho* e os sistemas de compensação baseados no desempenho dos trabalhadores, sugerindo os autores que práticas de recursos humanos promotoras de uma maior competitividade organizacional poderiam oferecer uma base potenciadora de situações de *bullying*, mesmo em indivíduos habitualmente maduros e auto-determinados. Nesta situação, o serviço ou departamento poderia considerar que um “perdedor” em termos da avaliação de desempenho seria um “fardo a suportar pelo departamento”, ou mesmo que quem tivesse um bom desempenho poderia ser percebido como “um rival a abater” pelos seus pares”. Este padrão de comportamento mais defensor dos seus direitos e confrontativo com as situações de manipulação ou hostilidade poderia ter o resultado inverso daquele que estaria na sua origem.

A investigação dos efeitos moderadores das variáveis pessoais entre o *bullying* e a saúde (individual ou organizacional) tem sido uma das áreas menos estudadas na literatura, que importa explorar em maior detalhe. A questão das competências

interpessoais da vítima poderá ser um aspecto importante a investigar tendo em vista uma abordagem sistémica da prevenção do *bullying* no trabalho.

Embora não confirmássemos a hipótese 4 em relação ao efeito moderador da *Assertividade*, encontramos evidência de que a *Satisfação com o Trabalho* e a *Satisfação com a Supervisão* têm um efeito moderador na relação entre o *bullying* e o *Stress* pessoal, sendo que, os trabalhadores vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* com menor *Satisfação Laboral* e menor *Satisfação com a Supervisão* foram aqueles em que o impacto do *bullying* no stress se evidenciou, não se verificando esse efeito para os trabalhadores satisfeitos. Estes dados confirmam os dados da literatura de referência, pois apresentam evidência de que, o facto de estar satisfeito (com o trabalho ou com a chefia) serve de factor protector ao impacto de situações stressantes, nomeadamente ao *Bullying no Local de Trabalho* (Fox, Spector & Miles, 2001; Greenberg, 1993; Tepper, Duffy, & Shaw, 2001). Os nossos dados parecem indicar que a satisfação laboral poderá exercer um efeito protector em relação ao impacto do *bullying* na saúde pessoal. Pelo contrário, quando há uma avaliação negativa do trabalho ou da supervisão por parte do trabalhador, o *bullying* associa-se a pior saúde física e global. Este efeito moderador é difícil de interpretar porque também se verificou que o *bullying* afecta a satisfação laboral negativamente. Assim, será provável que a satisfação laboral seja também um mediador parcial da relação entre o *bullying* e a saúde, isto é, o *bullying* influencie a saúde, em parte, associando-se a uma atitude negativa generalizada dos trabalhadores face ao seu trabalho. Estas relações complexas apontam para o facto do fenómeno de *bullying* envolver outros aspectos laborais negativos passíveis de se adicionarem em termos de impacto negativo no trabalho e na saúde.

A *Satisfação com a Supervisão* confirma-se como sendo moderadora da relação entre o *Bullying no Local de Trabalho* e a *Satisfação com o Trabalho*, isto é, a relação do *bullying* com a satisfação laboral só se verifica na presença de insatisfação com a supervisão. Este dados vão de encontro a outros estudos que relatam o papel moderador da boa relação com o chefe mais directo em relação aos actos negativos na organização (Einärsen, Matthiesen, & Skogstad, 1998; Kieseker & Marchant, 1999; Zapf & Einärsen, 2003). Estes dados chamam á atenção para o papel importantíssimo das chefias quando existem situações de *bullying*, sugerindo que a prevenção e remediação destas situações passará por um trabalho com as chefias.

7.2. Discussão do Resultado das Análises Exploratórias

Foram formulados três estudos exploratórios em que se pretendia: a) comparar as organizações no sector de serviços e indústria (sector de actividade) nas variáveis psicossociais estudadas, incluindo os domínios do clima organizacional, *bullying* e saúde dos trabalhadores; b) investigar a relação existente entre as variáveis sócio-demográficas (género, idade, estado civil, educação) e a intensidade e consequências do *Bullying no Local de Trabalho*, e c) investigar a relação entre as variáveis profissionais (sector de actividade, tipo de emprego, tipo de organização, nível de hierarquia, género do chefe) e a prevalência e consequências do *Bullying no Local de Trabalho*.

7.2.1. Comparação dos sectores nas variáveis estudadas

O sector dos serviços evidencia semelhanças à indústria em termos das variáveis relacionadas com a *Sintomatologia* e com o *Stress*. Os resultados da comparação das variáveis por sector (indústria/serviços) indicam diferenças significativas em termos dos valores médios globais de *Bullying no Local de Trabalho*, assim como na *Satisfação com o Trabalho*, mas não em relação à *Satisfação com a Supervisão*. Verificou-se que o relato de experiências de *Bullying no Local de Trabalho*, especialmente de *Bullying Pessoal* é superior no sector dos serviços.

Hoel e Cooper (2009) encontraram prevalências de *Bullying no Local de Trabalho* superiores nos serviços prisionais (16.2%), nos serviços postais e de telecomunicações (16.2%), na educação (15.6%) e nos serviços associados à dança (14.1%), que são todos sectores associados aos serviços. Hirigoyen (2001, 2002) chamou a atenção para o facto de do *bullying* nas organizações ser mais frequente em algumas indústrias específicas, assim como em funções mais administrativas, no sector educativo e no sector da saúde, resultados que foram também confirmados por Di Martino e colaboradores (2003), especificando inclusive que existiam sectores do tecido produtivo em risco acrescido de *bullying*. Nesta amostra, estes resultados podem reflectir uma maior representação do género feminino no sector dos serviços e não especificidades do sector. Como veremos mais adiante, verifica-se uma maior experiencia de *bullying* nas mulheres desta amostra do que nos homens. Outro factor que poderá estar a enviesar estes resultados é o facto das organizações públicas evidenciarem mais relato de *bullying* do que as privadas. Ora as organizações que

constituem a amostra do sector dos serviços são quase exclusivamente públicas e por isso com maior relato de *Bullying no Local de Trabalho*. O sector dos serviços apresenta uma maior *Satisfação Global* e um *Ambiente de Trabalho* também maior em comparação com a indústria.

Apesar de apresentarem maior insatisfação com o trabalho em geral, os trabalhadores do sector dos serviços avaliam mais positivamente o *Clima Organizacional* do que os da indústria, assim como o *Ambiente de Trabalho* (Infra-estruturas e meios técnicos). O Fourth European Survey Working Conditions (2005) aponta uma clara satisfação das organizações dos serviços comparativamente a organizações industriais. Neste relatório as organizações da educação, da saúde, da administração aparecem com valores substancialmente mais elevados em termos de satisfação com as suas condições de trabalho comparativamente com as organizações ligadas à construção, à indústria e à agricultura. A literatura parece concordar com a crença de que o sector dos serviços é aquele em que as pessoas parecem estar mais satisfeitas em termos de clima organizacional. Uma possível explicação para estes resultados poderá residir no facto de no sector da indústria, por predominarem empresas privadas, em que existe uma maior ênfase na rentabilidade económica do desempenho, e um maior clima de competitividade, o ambiente de trabalho e o clima organizacional em geral sejam menos benévolos do que no sector dos serviços, em que avaliação do desempenho tem tido uma tradição mais amigável. No entanto, com a implementação dos regimes de gestão semi-privados (e.g. hospitais-empresa) e a instituição de um sistema mais exigente de avaliação do desempenho no sector público (por exemplo, no sector do ensino), estas diferenças do clima organizacional tendem a esbater-se. Seria interessante que estudos futuros se debruçassem sobre o impacto destas mudanças no clima organizacional e na satisfação dos trabalhadores nos diversos sectores.

7.2.2. Influências demográficas

As mulheres relatam valores de *Bullying Pessoal* mais elevados do que os homens, constatação que é confirmada pela literatura na área (Einärsen *et al.*, 2003; Vartia, 2006). No entanto, nesta amostra não se verificaram diferenças significativas ao nível do *Bullying Total* ou das outras subescalas (*Bullying Profissional* e *Carga de Trabalho*). De facto, os estudos têm revelado que são as mulheres que se encontram mais como vítimas de *Bullying no Local de Trabalho*, podendo explicar-se este

fenómeno por duas ordens de razão: por um lado estas são percebidas como mais vulneráveis por parte dos ofensores, assim como se encontram em categorias profissionais de menor poder de influência. Hoel e Cooper (2000) apontam 11.4% de mulheres reportando ter sido vítimas de *Bullying no Local de Trabalho* contra 9.9% de homens, aumentando este número quando o tempo a que se reportam também aumenta (ser vítima nos últimos cinco anos) para 27% de mulheres contra 22% de homens.

Embora esta diferença não se tenha observado nesta amostra, os aspectos pessoais do *bullying* predominaram no relato das mulheres. Uma possível explicação seria que este tipo de *bullying* é menos público e mais “escondido” do que outros tipos de *bullying*, podendo associar-se ainda a um estereótipo de género que define as mulheres trabalhadoras como sendo menos assertivas do que os homens e também, como já referimos, como tendo menos poder do que os colegas do sexo masculino (aspectos que promoveriam a sua condição de vítimas). O facto da maior parte dos chefes da amostra serem do género masculino, poderá reforçar este estereótipo. Outra perspectiva sobre este fenómeno seria considerar que estas diferenças de género não reflectem diferenças de prevalência de *bullying* (uma vez que globalmente não houve diferenças significativas) mas diferenças no relato ou reconhecimento do *bullying*. Uma vez que o *Bullying Pessoal* tem carácter mais relacional, e a literatura tem indicado que as mulheres são mais sensíveis aos aspectos relacionais do que os homens (e.g., fazem mais uso do suporte social do que os homens), isso tornaria mais provável que houvesse maior relato de situações de *bullying* pessoal por parte destas.

Somente o relato de *Bullying Carga de Trabalho* apresenta diferenças significativas em termos de idade, evidenciando-se que os mais novos apresentam valores de *Bullying Carga de Trabalho* mais elevados do que os mais velhos. Este resultado provavelmente enviesado pela posição ou estatuto profissional. Os trabalhadores mais novos tenderão a ter menos poder na organização e, por isso, serão mais provavelmente alvos de comportamentos de *bullying*. Além disso, sendo de geração diferente dos seus chefes, poderão possuir expectativas diferentes em relação ao que constituem comportamentos ou atitudes abusivas, o que resultaria numa maior identificação dessas situações e consequente relato destas.

O *Nível de Escolaridade* foi a variável demográfica que mais se associou a diferenças de relato de *bullying*. Os trabalhadores com maior *Nível de Escolaridade*

relataram mais situações de *bullying*. Tal como nas situações anteriores, estes dados podem indicar que de facto os trabalhadores com escolaridade superior experienciam mais *bullying* ou que estes reconhecem e relatam mais estas situações. Se de facto há maior experiência de *bullying* nos trabalhadores com escolaridade superior, isto pode ser devido ao impacto desta nas relações de poder no trabalho, por exemplo, associando-se a questões de competitividade no desempenho, possibilidades de promoção, desigualdades de salário, entre outras. Se esta diferença reflecte uma maior auto-relato de *Bullying Total* e em todas as suas dimensões, então poderá associar-se a um maior reconhecimento dessas situações em pessoas com mais conhecimentos sobre este fenómeno (trabalhadores com formação superior) ou a um menor receio de as relatar, uma vez que estes trabalhadores poderão sentir-se mais seguros no seu trabalho (Leather, Zarola & Santos 2006).

A variável *Estado Civil* foi a única variável demográfica a influenciar o relato de satisfação com o trabalho e a supervisão. No que concerne às diferenças significativas encontradas, constatamos que os casados apresentam valores superiores de *Satisfação (Profissional* ou com a *Supervisão)* comparativamente aos solteiros. O facto de ser casado tem aparecido na literatura como um factor protector de situações nefastas à saúde física e mental (Cranny, Smith, & Stone, 1992). É interessante notar que esta variável não influenciou o relato de *bullying*, sugerindo que o estado civil da potencial vítima não parece ser um factor significativo nestas situações.

7.2.3. Influências Profissionais

Constatamos que as organizações *Privadas* apresentam valores superiores de *Satisfação (Profissional* ou com a *Supervisão)* comparativamente às *Públicas*, apresentando também valores inferiores de *Bullying no Local de Trabalho* em relação às mesmas. Esta evidência poderá estar relacionada com o sistema de recompensa normalmente mais motivador no sector privado, em que as relações de chefia são também pautadas por uma clara definição de papéis entre chefias e colaboradores. Por outro lado, a literatura tem apontado o sector privado como menos problemático em termos de situações de *bullying*, explicando os especialistas que as empresas se encarregam rapidamente de os resolver através de processos de desvinculação laboral, o mesmo sendo difícil de acontecer no sector público. Di Martino e colaboradores (2003) afirmam que o sector *Público* (e dentro deste o mais administrativo) é o mais

susceptível em relação ao *bullying*, nomeadamente pela cultura de fraca mobilidade e resistência à mudança dos seus recursos humanos, que tipicamente procuram um “emprego para a vida”, havendo poucos a deixar a organização quando os conflitos aumentam de severidade. Einärsen e Skogstad (1996), pelo contrário, acreditam que o sector *Privado* é mais propenso a situações de *bullying*, na medida em que a luta pela sobrevivência e as exigências da gestão, conduziriam a situações limite dos trabalhadores pressionados pela vontade de lucro dos accionistas. Mais uma vez é difícil concluir se este resultado reflecte prevalência de *bullying* ou maior auto-relato do mesmo. Poderá também acontecer que os trabalhadores do sector público, devido à segurança de vínculo que tem possuído, se sintam mais seguros em identificar estas situações.

Os resultados encontrados neste estudo também não evidenciaram diferenças estatisticamente significativas no que respeita ao Género da Chefia, isto é, o facto do chefe directo ser do género masculino ou feminino não interfere em termos das variáveis em análise. A literatura aponta as chefias como sendo a fonte mais frequente de violência no local de trabalho em termos de *bullying*, aparecendo os homens como sendo mais predadores do que as mulheres (Einärsen *et al.*, 2003). Curiosamente, este estudo revela que o *bullying* no local de trabalho não está associado ao Género do Chefe, mostrando igualmente que a satisfação dos trabalhadores também não se relaciona com esta característica demográfica. Vartia (2006) referindo apontava essencialmente o nível de poder e sua respectiva assimetria e não tanto o *Género da Chefia* como sendo diferenciadora de situações de *Bullying no Local de Trabalho*.

Os resultados apresentaram bastantes semelhanças na comparação entre *Trabalhadores* e *Chefias*, mas em termos da *Satisfação com a Profissão* foi encontrada uma diferença estatisticamente significativa. Uma explicação possível para este resultado poderá estar relacionada com o facto de um maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com cargos de gestão e de responsabilidade, conduzir a um grau de satisfação maior, quer pelo reforço em termos das variáveis higiénicas e motivadoras (Herzberg, 1959). Um trabalhador sem as recompensas extrínsecas ou intrínsecas que normalmente são atribuídas às chefias poderá não ter uma avaliação tão elevada quando aqueles que possuem e experienciam essas mesmas recompensas.

7.3. Limitações do Estudo

Devemos referir algumas limitações metodológicas do estudo em termos da sua validade interna e externa, no sentido de melhor interpretarmos os resultados já descritos. Uma primeira limitação foi o método de amostragem das organizações ter sido por conveniência. Isso pode ter enviesado a amostra para uma representatividade maior em termos do sector dos Serviços (o que mais participou) em comparação com o da Indústria. No entanto, esta limitação foi ultrapassada em termos da selecção dos sujeitos, uma vez que se utilizou um método de amostragem aleatória estratificada, o que assegurou a representatividade da amostra em termos de cada organização que acedeu participar. Assim, poderemos dizer que os dados obtidos têm uma boa representatividade em termos do sector dos serviços e uma representatividade razoável em termos do sector da indústria. Tendo sido feita a colheita de dados na região Norte do país, foram consideradas as características sociais e culturais desta região, devendo-se ter precauções na generalização dos resultados para outras regiões do país. Todavia, o facto dos resultados encontrados corroborarem os principais estudos de referência, sugerem que os nossos dados possuem uma confortável validade externa.

A utilização exclusiva de medidas de auto-relato também acarretou limitações várias que têm sido bem documentadas na literatura, como sendo os problemas de memória retrospectiva e a influência da desejabilidade social. O efeito da desejabilidade social pode ter estado presente na resposta dos sujeitos, mesmo que se tenha tentado controlar esta questão ou através da garantia de confidencialidade no procedimento de recolha de dados. O fenómeno de *bullying*, pelo carácter delicado das questões que implica, é passível de ser especialmente sensível a desejabilidade social. Contudo, os instrumentos utilizados apresentaram boas qualidades psicométricas na amostra em estudo, o que aumenta a confiança na validade dos dados obtidos. No entanto, em termos da avaliação do fenómeno de *bullying*, surge sempre a questão do que estamos a medir, se trata da percepção do sujeito sobre este fenómeno ou da presença objectiva deste fenómeno. O facto de ser um estudo transversal também limita este estudo, pois circunscreve-se a um período específico no tempo tendo os resultados obtidos carácter apenas correlacional, o que não permite tirar elações quanto a relações de causalidade. Os procedimentos de recolha de dados pode ser incluído nas fragilidades deste estudo na medida em que, sendo delegada a recolha dos questionários aos responsáveis de recursos humanos das organizações, não conseguimos controlar o

efeito da eventual desconfiança na privacidade da informação dos participantes. Embora as instruções fossem claras relativamente ao procedimento, não estivemos presentes em muitas das sessões de *testing* para verificar o cabal cumprimento das orientações fornecidas. Por outro lado, consideramos que a bateria de testes era longa (cerca de 60 minutos), podendo esta excessiva duração contado a desfavor da validade das respostas aos itens.

Era nosso intuito medir outras variáveis como o *coping*, o *suporte social* ou mesmo as *atitudes relativas ao género*, mas infelizmente as qualidades psicométricas dos instrumentos no estudo piloto que foi realizado, não nos permitiram considerá-las nas análise, pelo também sentimos ser uma limitação do estudo.

O fenómeno do *Bullying no Local de Trabalho* é multifactorial, em que aspectos de ordem diversa têm lugar. Este estudo focou especificamente os factores individuais e organizacionais, tendo ficado de fora os aspectos diádicos da relação entre ofensor-vítima, os aspectos grupais ou ainda os aspectos de índole económica ou cultural, entre outros, que não deverão ser descurados no estudo desta problemática.

O facto do mundo e do país estarem a viver uma crise económica acentuada poderá ter eventualmente contribuído para algum enviesamento dos dados, uma vez que estes factores não foram considerados no estudo.

CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES FUTURAS

"A justiça é a primeira virtude das instituições sociais, tal como a verdade o é dos sistemas de pensamento. Uma teoria, ainda que elegante e económica, deve ser rejeitada ou revista se for falsa. Também as leis e instituições, por mais eficientes e organizadas que sejam, devem ser abolidas ou reformadas quando injustas. Toda a pessoa possui um cerne de inviolabilidade fundada na justiça que nem mesmo o bem-estar da sociedade como um todo pode subjugar." John Rawls

Os resultados das análises efectuadas nesta investigação parecem confirmar muitos outros estudos anteriormente realizados e que procuraram determinar se uma maior satisfação com o *Clima Organizacional* é preditor de uma menor experiência de situações de *Bullying no Local de Trabalho*. Os resultados deste estudo também são congruentes com a hipótese formulada pelas principais referências na área, de que as situações de *bullying no local de trabalho* se associam a saúde relatada pelos trabalhadores, seja ela física ou psicológica. Os dados obtidos também são compatíveis com a hipótese formulada pelos investigadores internacionais de que as situações de *bullying no local de trabalho* têm impacto negativo ao nível da “saúde organizacional”, pelo menos no que respeita ao nível da satisfação com a profissão ou com a supervisão, não se confirmando este mesmo impacto ao nível do absentismo, da rotatividade ou dos acidentes de trabalho. Este estudo aponta ainda para o efeito moderador das variáveis de índole organizacional na relação entre o *bullying no local de trabalho* e os resultados em termos de saúde quer individual quer organizacional, mas não confirma a hipótese de que a assertividade possui um efeito moderador nesta mesma relação.

Para melhor interpretarmos os resultados deste estudo, é importante considerar algumas limitações metodológicas associadas a este em termos da sua validade interna e externa. Em primeiro lugar, importa tecer um comentário acerca do tamanho da amostra e o uso do método de amostragem não probabilística consecutiva, (Luna, 1998). O número reduzido de sujeitos coloca entraves ao nível da generalização dos resultados (validade externa) e da representatividade da amostra em relação à população em estudo (Conboy, 1995). Esta questão é ainda mais evidente no quarto momento de avaliação, em que a necessidade de interromper a recolha dos dados (por motivos referidos anteriormente) limitou o número de sujeitos neste momento. Espera-se que a investigação aqui apresentada, assim como a reflexão acerca dos resultados obtidos,

possam constituir uma base compreensiva do fenómeno do *Bullying no Local de Trabalho* e para o desenvolvimento de intervenções psicossociais que possam promover uma maior cidadania organizacional, prevenindo situações de abuso psicológico e ajudando os múltiplos envolvidos com esta problemática a lidar com a situação (Lutgen-Sandvik (2003)).

Este estudo contribui em Portugal com dados relevantes para a compreensão dos factores preditores do *Bullying no Local de Trabalho*, apontando estratégias específicas para o desenho de programas de intervenção ao nível individual, grupal, organizacional e social, quer promovendo, quer prevenindo quer remediando ou reabilitando as situações de *Bullying no Local de Trabalho*. Considerando que no nosso país, a intervenção ao nível da violência psicológica no local de trabalho, ainda não se cumpriu, sendo por isso ainda bastante embrionária, os dados agora fornecidos sustentam um maior incremento nestes esforços. Temos a expectativa que este trabalho (nomeadamente pelas suas limitações) possa inspirar outros estudos relativos ao *Bullying no Local de Trabalho*, e dessa forma trazer a esta área do saber um acréscimo da massa crítica necessária para que se consolidem os modelos conceptuais que suportam este tipo de estudos e as boas práticas que deles derivam.

Os resultados decorrentes deste estudo, assim como as suas principais conclusões remetem inevitavelmente para algumas recomendações em termos futuros. É de elementar necessidade, fazer um bom mapeamento dos níveis de prevalência e incidência deste fenómeno em diferentes sectores em Portugal, alguns deles citados amiúde pelos principais estudiosos na matéria, mas ainda por explorar em Portugal. Estamos a referir por exemplo o sector hoteleiro, o sistema prisional, as escolas de ensino superior, o sistema militar, os serviços sociais e de voluntariado, o meio artístico ou a administração local.

As características predominantes em termos de predição neste estudo foram de índole organizacional pelo que seria recomendável em futuros estudos e programas de intervenção destacar estas componentes do modelo compreensivo deste fenómeno. Poderíamos sugerir, por exemplo, que se estabeleça uma cultura livre de *bullying*, isto é, para além da definição escrita e divulgada de uma política anti-*bullying* na organização, com um código ético em que se expresse isso mesmo, poder-se-ia sensibilizar e formar

os líderes em competências de liderança, em competências de gestão dos *stress*, em competências de gestão emocional, assim como maior auto-consciência.

A criação de políticas anti-*bullying* com procedimentos claros para fazer face a situações identificadas, poderão dar um contributo interessante, quer pelo seu papel dissuasor quer pelo papel punitivo associado. Aqui o papel de mediação, eventualmente pelos profissionais de recursos humanos, assume uma preponderância substancial, pois torna-se necessário instruir o processo, ouvir a queixa, ser objectivo na determinação dos comportamentos, nomeadamente garantindo a confidencialidade, evitando retaliações desnecessárias, ou acusações falsas. Oferecendo aos trabalhadores da organização alguns nomes de profissionais a quem se possam dirigir se identificarem estar a ser vítimas de *bullying*, pode ser uma medida muito prática em termos de gestão das situações, assim como no eventual encaminhamento para o apoio social, psicológico ou jurídico.

Programas de intervenção que possam reduzir o *stress* ocupacional, inevitavelmente influenciarão a incidência de *bullying no local de trabalho* (Health and Safety Authority, Ireland, 2001). O grau de controlo sobre o trabalho e de participação no processo de tomada de decisão tem aparecido como factores protectores das respostas de *stress* ocupacional. Neste estudo, a satisfação com o clima organizacional foi um preditor importante, especialmente em termos da satisfação com as reuniões de trabalho, a autonomia e a participação. Assim, intervenções formativas ou remediativas focadas nestes aspectos do clima organizacional poderão contribuir para diminuir as situações de *Bullying*, reduzindo ao mesmo tempo o *stress* ocupacional. Isto passara também por uma mudança para uma cultura organizacional mais participativa e menos ditatorial (Peyró, 2000).

O papel da supervisão e satisfação com esta em termos da moderação do impacto do *bullying* na saúde, chama também á atenção para um especial enfoque na gestão em termos da prevenção do *bullying*. O *bullying no local de trabalho* está muitas vezes associado a estilos de liderança autoritários, insensíveis e abusivos, pelo que seria interessante, incluir na formação dos futuros gestores, este tipo de questões associadas ao respeito pela dignidade dos trabalhadores, nomeadamente a aumentar a consciência dos limites que não devem ser ultrapassados, num estilo de liderança mais “machista” e ditatorial, devendo ser estes gestores confrontados com estilos de liderança em que a

integridade e a consideração das necessidades dos outros seja respeitada. O reforço da autonomia e participação por parte do trabalhador são outros aspectos que complementam esta gestão mais participativa.

Muito ainda há a fazer em termos da investigação deste problema social no nosso país. São necessários estudos metodologicamente rigorosos para um melhor conhecimento do *bullying* no local de trabalho, assim como aumentar a consciência social desta realidade que permanece ainda fora da agenda política dos *mass media*, ou do cidadão normal. Acreditamos que o trabalho aqui desenvolvido poderá contribuir para contrariar este panorama de “pandemia silenciosa” e para a melhoria da formação inicial dos gestores, principalmente aqueles que têm como foco central da sua actividade as pessoas. Aos profissionais de *Recursos Humanos* é exigido esta missão de promover uma cultura baseada no respeito pela dignidade das pessoas. Estamos certos que estarão à altura da responsabilidade que se impõe, pois dela depende uma sociedade mais justa e mais humana.

Acerca do papel dos profissionais de Recursos Humanos, importa ainda apontar algumas sugestões derivadas dos resultados aqui apresentados, para uma melhor prática e prevenção deste tipo de fenómenos organizacionais. De todos os departamentos funcionais de uma organização que lidam com o *bullying*, o Departamento de Recursos Humanos, apresenta-se como sendo, o mais directamente envolvido, principalmente no seu papel político, de procedimentos e de mediação. Importa pois, reflectir ao nível ideológico a importância do papel dos Gestores de Recursos Humanos (GRH's) e não somente ficar na discussão menor, relativa à área funcional dentro da estrutura organizacional. Segundo Lewis e Rayner (2003), os GRH's abraçaram desde cedo a sua luta contra o *Bullying no Local de Trabalho* através de políticas e procedimentos activos contra este flagelo. A tese destes autores é de que da GRH emana uma filosofia que compromete e até cria um ambiente que torna impossível a mudança de uma situação de *Bullying no Local de Trabalho*, podendo inclusive fomentá-la ainda que de uma forma indirecta.

Importa ainda, abordar o papel dos GRH's tendo em conta as relações industriais. A crescente globalização da economia e o comércio mundial têm ditado às organizações, estratégias de sobrevivência que têm favorecido o *part-time*, o trabalho temporário, a redução de custos, o emprego flexível, a deslocalização, obrigando os

GRH's a gerir o seu papel de uma forma essencialmente racional e economicista. A ideia que as empresas possuem “uma mente e um coração”, acontece tipicamente em organizações mais criativas e inovadoras, principalmente se o conhecimento é primordial para o sucesso da organização, contudo, face a instabilidade de mercado ou a elevada competitividade, esta questão deixa de ter tanta força, e o que conta, em última instância, é “ganhar” a qualquer custo (Lewis & Rayner, 2003),

O papel mediador entre sindicatos ou trabalhadores e os patrões, realizado pelos GRH's, é visto amiúde como “amortecedor” da tensão existente entre ambos, assumindo muitas vezes estes profissionais visões pluralistas, e por isso, de relativo consenso, das três instâncias aqui implicadas (trabalhadores, sindicatos e empregadores). Não raras vezes os GRH's são eles próprios vistos como sendo “predadores”, assediando os trabalhadores para que se cumpram objectivos, mais ou menos tácitos ou mesmo oralmente declarados em reuniões do topo da organização (Hirigoyen, 2002).

Os resultados apresentados neste estudo remetem para a necessidade de realizar uma mudança de paradigmas na GRH's, que pode passar pela construção de uma cultura organizacional que traga mais vantagens competitivas às organizações. Por outro lado, é urgente ter em consideração a justiça equitativa e adoptar padrões morais na prática profissional que contribuam para um ambiente saudável e não abusivo entre os recursos humanos da organização. Daí a necessidade de possuir um código de ética que satisfaça as lacunas de justiça do sistema, da justiça dos procedimentos ou mesmo justiça dos resultados do seu trabalho (Miller, 1998). Gera-se facilmente um conflito de interesses, entre a defesa dos direitos dos trabalhadores por parte dos GRH's e a defesa dos interesses da organização, que paga a esses mesmos gestores para que a defenda.

É claro para todos que, a Gestão de Recursos Humanos exerce um papel chave nas funções *core* da organização, quer ao nível operacional quer ao nível estratégico. Esta importância pode, e deve ser aplicada em termos de responsabilidade social, de justiça e de moralidade na filosofia que possa estar a “alimentar” a sua prática de gestão de recursos humanos. Parece-nos que os GRH's se vêm a si próprios como possuindo práticas de gestão mais positivas e mais promotoras de saúde no local de trabalho, do que realmente o são. É imperioso, que os GRH's possam fazer parte da solução ao serem desafiados a trazer para as suas práticas valores humanos de justiça e equidade, e

em que os compromissos entre empregadores, empregados e sindicatos, possam ser uma realidade. Se as novas gerações de profissionais de recursos humanos, assim como todos aqueles que estão actualmente em funções, perceberem que o trabalho não é exclusivamente um fenómeno económico, poderemos estar mais confiantes em termos da promoção da saúde ocupacional em Portugal.

A realização e a reflexão sobre o estudo que aqui se apresenta apontam algumas pistas para futuros trabalhos de investigação. Futuros trabalhos sobre o *Bullying no Local de Trabalho* deveriam procurar estabelecer desde logo procurar uma medida do fenómeno que possa ser ao mesmo tempo psicometricamente válida e fiel para a população portuguesa, devendo se possível fazer uso de mais do que um instrumento validado para a medição da prevalência do *Bullying no Local de Trabalho*. seria por exemplo interessante estudar em que medida o NAQ-R (adaptado por Araújo, McIntyre & McIntyre, 2004) e a EPM (Serra, 2005) instrumento desenvolvido com base no LIPT (Leymann, 1990) são medidas que convergem na avaliação do *Bullying no Local de Trabalho*. A escassa investigação longitudinal em Portugal com vítimas de bullying não nos permite ainda ter uma caracterização dos comportamentos negativos mais frequentes sentidos pelos trabalhadores, pelo que urge desenvolver esforços de uma mais detalhada caracterização desta realidade em populações clínicas.

Foi nosso intuito, aquando da escolha das variáveis em análise, estudar o papel do suporte social, do *coping* e das atitudes no estudo do *Bullying no Local de Trabalho*, mas o estudo das características psicométricas dos instrumentos que pretendiam avaliar estas variáveis não foram satisfatórios, pelo que tivemos de os obliterar do estudo. Futuras investigações deveriam procurar seleccionar instrumentos de medida que possam incluir estas variáveis anteriormente mencionadas, assim como juntar a estas outras ainda como são exemplo, os níveis de análise (secção, departamento, organização), estilos de liderança, domínio masculino *versus* feminino da empresa, traços de personalidade do agressor, representação do fenómeno pela gestão de topo, impacto nos pares que assistem ao fenómeno, papel dos profissionais de saúde e dos serviços de saúde no fenómeno (Uva, 2007), assim como outras áreas que ainda faltam cumprir na investigação do fenómeno no nosso país. Seria também interessante estudar as representações sociais da população portuguesa em relação a esta realidade ou mesmo analisar a forma como a comunicação social e os responsáveis governamentais

abordam a questão, pois que estes assumem um papel chave na consciência social do fenómeno, assim como na atitude perante ele.

A investigação deverá ainda procurar estudar sectores profissionais em que ainda pouco sabemos e que são de difícil entrada em termos de permissão de estudo. O sector militar, a indústria hoteleira, o ensino superior e o sector da administração da justiça poderão constituir-se como alvos interessantes do estudo deste fenómeno. Será ainda mais crucial um mapeamento alargado do fenómeno a nível de todos os sectores da actividade, sendo para isso útil a congregação de esforços ao nível das associações patronais, dos sindicatos e dos centros de investigação, circunstância que já foi seguida por alguns dos países na Europa do Norte (e.g. Noruega, Suécia e Finlândia) com resultados muito úteis para a prática.

Estudos de carácter mais experimental, com uso de metodologias mistas e que possam seguir os directamente ou indirectamente visados ao longo do tempo, podem ser estudos com maior impacto e de maior utilidade compreensiva e interventiva. O estudo, por exemplo do impacto de programas de intervenção em determinadas organizações, numa metodologia quase-experimental com seguimento em várias fases no tempo podem ser de suprema importância no estudo da eficácia interventiva, assim como dos modelos que a alimentam. Portugal, como país de imigração possui uma heterogeneidade de trabalhadores que não sabemos bem como se posicionam em termos de *Bullying no Local de Trabalho*, pelo que esta seria também uma sugestão aos investigadores que queiram enveredar por esta área científica, principalmente se atendermos ao universo dos países de expressão oficial em língua portuguesa.

Depois de um estudo desta natureza, a vontade é de voltar ao início e rever um conjunto de opções ao nível do planeamento do estudo, assim como nos procedimentos metodológicos aplicados ou mesmo da literatura consultada. Contudo, a par de uma maior e melhor investigação do fenómeno, compele-nos a tendência mais aplicada da nossa formação de psicólogos a procurar intervir, quanto antes para prevenir e combater um fenómenos que consideramos grave em termos pessoais e sociais.

REFERÊNCIAS

- Adams, A. & Crawford, N. (1992). *Bullying at Work*. London, England: Virago Press.
- Agut, S., Garcia-Izquierdo, M., Sáez, M. C., & Llor, B. (2004, November). *The relationship between mobbing and burnout, and psychological well-being: The role of self-efficacy*. Paper presented at the 6th Annual Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology, Porto.
- Ahmed, E., & Braithwaite, J. (2004, Jun). *Building relationships: an empirical analysis of shame, pride and workplace bullying*. Paper presented at the Fourth International Conference on *Bullying* and Harassment in the Workplace, Bergen.
- Allport, G. (1954). *The Nature of Prejudice*. Reading, MA: Addison Wesley.
- American Management Association (1994). *Workplace violence: Policies, procedures, and incidents*. New York: Author.
- American Psychiatric Association (2000). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders*. (4th ed.). Washington, DC: Author.
- American Psychological Association (2009). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC: Author.
- Anderson, C.A., Anderson, K.B., & Deuser, W.E. (1996). Examining an affective aggression framework: Weapon and temperature effects on aggressive thoughts, affect, and attitudes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 366-376.
- Anderson, J. (2001). Report on harassment at the workplace. *Committee of Employment and Social Affairs*, Session document, 1-23.
- Anderson, L. M. & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, (3), 452-471.
- Appelberg, K., Romanov, K., Heikkilä, K., Honkasalo, M-I, & Koskenwo, M. (1995). Interpersonal conflict as a predictor of work disability: a follow-up study of

15,348 finnish employees. *Journal of Psychosomatic Research*, 40, (2), 157-167.

Aquino, K., Grover, S. L., Bradfield, M. & Allen, D. G. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status. and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 42, 260-272.

Aquino, K., Lewis, M. U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1073-1091.

Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2001). How employees respond to personal offense: The effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86, 52-59.

Araújo, M. S., & McIntyre, S. E., (in press). Assédio moral no trabalho: Um desafio aos profissionais de Recursos Humanos. In Angelo Soares (Org). *Assédio Moral no Trabalho: Um Grau Abaixo da Humanidade*.

Araújo, M. S., & McIntyre, T. M. (in press). Preditores individuais de *Bullying no Local de Trabalho*. *Revista Brasileira de Saude Ocupacional*.

Araújo, M. S., McIntyre, S. E., & McIntyre, T. M (2005, Dezembro). *Bullying no Local de Trabalho: A percepção dos profissionais de saúde*. Comunicação apresentada ao II Congresso Saúde e Qualidade de Vida, Escola Superior de Enfermagem do Porto. Porto.

Araújo, M. S., McIntyre, S. E., & McIntyre, T. M (2007, Dezembro). *Saúde no trabalho e clima organizacional: Um estudo em organizações de saúde*. Comunicação apresentada ao III Congresso Saúde e Qualidade de Vida. Escola Superior de Enfermagem do Porto. Porto.

Araújo, M. S., McIntyre, S. E., & McIntyre, T. M. (2005, Dezembro). *Metodologia de avaliação dos riscos psicossociais em profissionais de saúde: Stresse e Bullying no Local de Trabalho*. Comunicação apresentada ao 6º Congresso da Sociedade Portuguesa de Medicina do Trabalho. Lisboa.

- Araújo, M. S., McIntyre, S. E., & McIntyre, T. M. (2006, November). *Organizational climate, bullying at work and physical symptoms: A study in portuguese workers*. Paper presented at 7th full Conference of European Academy of Occupational Health Psychology. Dublin.
- Araújo, M. S., McIntyre, S. E., & McIntyre, T. M. (2007, November). *Bullying at work in Portugal: Prevalence in industrial and service sector*. Comunicação apresentada à I Conferência Nacional em Assédio Moral, Lisboa.
- Araújo, M. S., McIntyre, S. E., McIntyre, T. M. (2008, Novembro). *Bullying no Local de Trabalho, clima organizacional e seu impacto na saúde dos trabalhadores. Comunicação apresentada no 7º Congresso de Saúde Ocupacional*. Póvoa de Varzim.
- Araújo, M. S., McIntyre, S. E., McIntyre, T. M. (2008, Outubro). *Estratégias de intervenção na comunidade: Bullying/mobbing. Comunicação apresentada no I Congresso da Sociedade de Enfermagem e Saúde Mental “A saúde Mental e o Equilíbrio Social”*. Gondomar, Portugal.
- Araújo, M. S., McIntyre, S. E., McIntyre, T. M. (2009, Setembro). *Impacto do Bullying no Local de Trabalho: Efeito moderador das variáveis demográficas e profissionais*. Comunicação apresentada na Conferência “Investigação e Intervenção em Recursos Humanos: Dos modelos teóricos às boas práticas profissionais”. Vila do Conde, Portugal.
- Araújo, M. S., McIntyre, S. E., McIntyre, T. M., & Sá, L. (2007, November). *Bullying at work and health problems in different sectors in Portugal*. Comunicação apresentada na I Conferência Portuguesa sobre Assédio moral no local de trabalho: Emergência de uma nova realidade. Lisboa.
- Araújo, M. S., McIntyre, T. M. & McIntyre, S. E. (2004a, June). *Portuguese Adaptation of the Negative Acts Questionnaire: Preliminary Results*. Paper presented at the Fourth International on *Bullying* and Harassment in the Workplace. Bergen.
- Araújo, M. S., McIntyre, T. M. & McIntyre, S. E. (2004b, November). *Portuguese adaptation of the negative acts questionnaire: Final results*. Paper presented at

the 6th Conference of the European Academy - Occupational Health Psychology, Maia.

Archer, D. (1999). Exploring 'bullying' culture in the para-military organisation. *International Journal of Manpower*, 20, 94-105.

Arnetz, J. E. & Arnetz, B. B. (2001). Violence towards health care staff and possible effects on the quality of patient care. *Social Science and Medicine*, 52, 417-427.

Arnetz, J. E., Arnetz, B. B. & Petterson, I-L. (1996). Violence in the nursing profession: Occupational and lifestyle risk factors in swedish nurses. *Work & Stress*, 10 (2), 119-127.

Arnold, J., Cooper, C.L. & Robertson, I. T. (1998). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (3rd ed.). Harlow, Essex: Pearson Education Ltd.

Arthur, A. (2006). Occupational Health Psychology in Practice: The Organizations, its Employees and their Mental Health. In J. Houdmont. & Scott McIntyre (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice* (Vol. 1, pp. 155-176). Maia, Portugal: ISMAI, Publishers.

Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-78.

Ayoko, O. B., Callan, V. J. & Hartel, C. E. J. (2003). Workplace conflict, *bullying* and counterproductive behaviours. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283-301.

Ballone, G. J. (2005). *Biologia da agressão*. Retrieved January 10, 2009 from www.psiqweb.med.br.

Balzer, *et al.*, (1997). *Users' manual for the Job Descriptive Index (JDI; 1997 Revision) and the Job In General scales*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University.

Bandura, A. (1979). *Modificação do comportamento*. Rio de Janeiro, Brasil: Interamericana Editora.

- Barker, M., McCarthy, P., Sheehan, M., & Henderson, M. (2002). Ethical investment as a conduit for mainstreaming the workplace *bullying* policy within management practice. *Proceedings of International Conference on Bullying*. London, England.
- Barling, J. (1996). The prediction, experience and consequences of workplace violence. In G. R. VanderBos & E. Q. Bulatao (Eds.), *Violence on the job* (pp. 29-50). Washington, DC: American Psychological Association.
- Barlow, D. H. (2002). *Anxiety and its disorders: The nature and treatment of anxiety and panic* (2nd ed.). NY, Guilford Press.
- Baron, R. A. & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Baron, R., & Neuman, J. (1998). Workplace aggression – the iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence on its forms, frequency and targets. *Public Administration Quarterly*, 21, 446-464.
- Barron, O. (2002). Preventing workplace *bullying* in Victoria. The development of an occupational health and safety code of practice. *Proceedings of International Conference on Bullying*. London, England.
- Baumeister, R. F., Smart, L., & Boden, J. M. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103, 5-33.
- Beehr, T. A. (1995). Role ambiguity and role conflict in the workplace. In T. A. Beehr (Ed.), *Psychological stress in the workplace* (pp. 55–82). London and New York: Routledge.
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 391–405.

- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Berkowitz, L. (1989). The frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation. *Psychological Bulletin*, 106, 59-73.
- Bies, R. J., Tripp, T. M., & Kramer, R. M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.) *Antisocial behavior in organizations* (pp. 18-36). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Bäck, M. (1994a). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Björkqvist, K., Österman, K., & Kaukiainen, A. (1992). The development of direct and indirect aggressive strategies in males and females. In K. Björkqvist & P. Niemela (Eds.), *Of mice and women: Aspects of female aggression* (pp. 51-64). San Diego, CA: Academic Press.
- Bjorkqvist, K., Osterman, K., & Lagerspetz, K. (1994). Sex differences in covert aggression among adults. *Aggressive Behavior*, 20, 27-33.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, Tex.: Gulf Publishing.
- Bouche B. (2001). *Le harcèlement moral*. Paris: Dossier ANDCP.
- Boye, M. W. & Slora, K. B. (1993). The severity and prevalence of deviant employee activity within supermarkets. *Journal of Business and Psychology*, 8, 245-253.
- Bradfield, M., & Aquino, K. (1999). The effects of blame attributions and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace. *Journal of Management*, 25, 607-631.
- Brodsky, C.M. (1976). *The harassed worker*. Lexington, MA-D.C: Heath & Co.
- Canotilho, G. & Moreira, V. (2007). *Constituição da República Portuguesa* (4ª ed.). Coimbra: Coimbra Editora.

- Cassitto, M. G. (2000). Antisocial behaviors at work: Definition, processes, conditions, characteristics and consequences. *Homeostasis*, 40, 7-13.
- Chappell, D. & Di Martino, V. (1998). *Violence at work*. Genève, Switzerland: International Labour Office.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2004). *Guide to recovery, rehabilitation and retention: maintaining a productive workforce*. London: Author.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2005). *Guide to Bullying at work: beyond policies to a culture of respect*. England: Author.
- Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 177-184.
- Chu, et al., (2000). Health-promoting workplaces international settings development. *Health promotion international*;15(2):155-167.
- Collins, J. M. & Griffin, R. W. (1998). The psychology of counterproductive job performance. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.). *Dysfunctional behavior in organizations: Non-violent dysfunctional behavior. Monographs in organizational behavior and relations*, 23, Part B, 219-242.
- Collinson, D. L. (1988). "Engineering humour": Masculinity, joking and conflict in shopfloor relations. *Organization Studies*, 9, 181-199.
- Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres (2003). *II Plano Nacional contra a Violência Doméstica*. Lisboa, Portugal: CIDM; Presidência do Conselho de Ministros. Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres.
- Correia, A. D. (2004). Notas críticas ao Código de Trabalho: A problemática do assédio moral e sexual. *Recursos Humanos Magazine*, 30, 24-30.

- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 64-80.
- Cowie, H., *et al.* (1999). *Adult bullying. Report of a working party*. TMR Network Project.
- Cox, T. & Cox, S. (1993) Occupational health control and monitoring of psychosocial and organizational hazards at work. *Journal of the Royal Society of Health*, 221, 201-205.
- Coyne, I., Seigne, E. & Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 335-349.
- Coyne, I., Smith, L., Chong, P., Seyne, E. & Randall, P. (2003). Self and peer nominations of *bullying*: An analysis of incident rates, individual differences and perceptions of the working environment. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 12 (3) 209-228.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (Eds.) (1992). *Job Satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. NY: Lexington.
- Dahlke R. (2005). *A agressão como oportunidade: significado e função dos sintomas das doenças como infecção, alergia, reumatismo, dores e hiperatividade*. São Paulo, Brasil: Cultrix.
- Dejours, C. (1993). *Travail usure mentale*. Paris, France: Bayard Édition.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France*. Paris, France: Seuil.
- Demerouti, E., & Bakker, A. (2006). Well-being and job performance. In J. Houdmont & S. McIntyre (Ed.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice*. Vol. 1 (pp. 83-114). Maia, Portugal: ISMAI, Publishers.

- DeMeuse, K. P. (1985). A compendium of frequently used measures in industrial organizational psychology. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 23, 53-59.
- Di Martino, V. Hoel, H. & Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Luxembourg, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Djurkovic, N., McCormack, D. & Casimir, G. (2004). The physical and psychological effects of workplace *bullying* and their relationship to intention to leave: a test of the psychosomatic and disability hypotheses. *International Journal of Organizational Theory and Behaviour*, 7(4), 469-497.
- Dollard, J., Doob, L. W., Miller, N. E., Mowrer, O. H. & Sears, R. R. (1939). *Frustration and aggression*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Douglas, S. C. & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86, 547-559.
- Einärsen, S. & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual effects of exposure to *bullying* at work. In S. Einärsen, H. Hoel D. Zapf, & C. L. Cooper, (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 128-144). London, England: Taylor & Francis.
- Einärsen, S. & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimisation of men. *Violence and Victims*, 12, 3, p. 247-263.
- Einärsen, S. & Skogstad, A. (1996). *Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Einärsen, S. (1996). *Bullying and harassment at work: Epidemiological and psychosocial aspects*. Unpublished PhD Thesis, Dept of Psychosocial Science, University of Bergen. Bergen, Norway.

- Einärsen, S. (1998). *Bullying at work: The norwegian lesson*. In C. Rayner, M. Sheehan, & M. Barker (Eds). *Bullying at Work, 1998 Research Update Conference: Proceedings*, Stafford. Staffordshire University.
- Einärsen, S. (1999). The nature and causes of *bullying* at work. *International Journal of Manpower* 20(1/2): 16-27.
- Einärsen, S. (2000). Harassment and *bullying* at work: A review of the scandinavian approach. *Aggression and Violent Behaviour*, 5(4), 379-401.
- Einärsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Einärsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.
- Einärsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (2003). The concept of *bullying* at work: The European tradition. In S. Einärsen, H. Hoel D. Zapf, & C. L. Cooper, (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (3-30). London, England: Taylor & Francis.
- Einärsen, S., Matthiesen, S. & Skogstad, A. (1998). *Bullying*, burnout and well-being among assistant nurses. *Journal of Occupational Health and Safety – Australia/New Zealand*, 14, 6, 563-568.
- Einärsen, S.E., & Mikkelsen, E.G. (2003). Individual effects of exposure to *bullying* at work. In S. Einärsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (127-144). London: Taylor & Francis.
- Elliott, R. H., & Jarrett, D. T. (1994). Violence in the Workplace: The role of Human resources management. *Public Personnel Management*, 23(2), 287-299.

- Elovainio, M., Kivimäki, M. & Vahtera, J. (2002). Organisational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92, 1. 105-108.
- Eriksen, W. & Einärsen, S. (2004). Gender minority as a risk factor of exposure to *bullying* at work: the case of male assistant nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 473-492.
- Erllich, C. J. (1994). Creating an employer-employee relationship for the future. *Human Resource Management*, 33(3), 409-502.
- European Agency for Safety and Health at Work (2002): *Systems and Programs. How to tackle psychosocial issues and reduce work-related stress*. European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg.
- Felson, R. (2006). Violence as instrumental behaviour. In E.K.kelloway, J.Barling & J.J.Hurrell, Jr.(Eds.). *Handbook of Workplace Violence*, pp.47-89. Thousand Oaks, CA. Sage.
- Felson, R. B. & Tedeschi, J. T. (1993). *Aggression and Violence: Social Interactionist Perspectives*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Fernandes, A. T. (2000). O estado na construção da cidadania em sociedades de exclusão. In J. M. Leite Viegas & E. C. Dias (orgs.), *Cidadania, Integração, Globalização*. Lisboa: Celta Editora.
- Ferrinho, *et al.*, (2003). Patterns of perceptions of workplace violence in the Portuguese health care sector. *Human Resources for Health*. [Electronic Version]. *Human Resources for Health*, 1. Retrieved from <http://www.human-resources-health.com/content/1/1/11>
- Ferris, P. (2004). A preliminary typology of organisational response to allegations of workplace *bullying*: see no evil, hear no evil and speak no evil. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 389-395.
- Fey, C. F. & Beamish, P. W. (2001). Organizational climate and performance: International joint ventures in Russia. *Organizational Studies*, 22(5), 853-882.

- Field, T. (1996). *Bullying in sight: How to predict, resist, challenge and combat workplace bullying*. Wantage, England: Sucess Unlimited.
- Fitzgerald, L. F., & Shullman, S. L. (1993). Sexual harassment: A research analysis and agenda for the 1990s. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 5-27.
- Fox, S. & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Fox, S. & Spector, P. E. (2005). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- Friedberg, E. (1995). *O poder da regra: Dinâmicas da acção organizada*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Fromm, E. (1973). *Anatomia da destrutividade humana*. Rio de Janeiro, Zahar editora.
- Frone, M. R. (1998, April). Predictors of workplace deviance among employed adolescents. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Dallas, Texas.
- Geddes, D. & Baron, R. A. (1997). Workplace aggression as a consequence of negative performance feedback. *Management Communications Quarterly*, 10, 433-454.
- Geddes, D. (1994, August). *The relationship between negative feedback and increased organizational aggression*. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Dallas, TX.
- Giacalone, R. A. & Greenberg, J. (Eds.) (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Giacalone, R. A., & Knouse, S. B. (1990). Justifying wrongful employee behavior: The role of personality in organizational sabotage. *Journal of Business Ethics*, 9, 55-61.
- Giacalone, R. A., & Rosenfeld, P. (1987). Reasons for employee sabotage in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 1, 367-378.
- Glasl, F. (1994). *Conflict Management*. Bern, Germany: Haupt.
- Glasø, L., Matthiesen, S. B., Nielsen, M. B. & Einärsen, S. (2007). Do targets of *bullying* portray a general victim personality profile? *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 313-319.
- Goldberg, D. P. (1978). *Manual of the General Health Questionnaire*. Windsor, England: NFER Publishing,
- Goldberg, D. P. *et al.* (1997). The validity of two version of the GHQ in the WHO study of mental illness in general health care. *Psychol Med.*, 27:191–197. Doi: 10.1017/S0033291796004242.
- Gorin, S. S, & Arnold, J. (1998). *Health promotion handbook*. NY: Mosby.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Greenberg, J., & Scott, K. S. (1996). Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 18, 111-156). Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenberg, L. & Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against co-workers, subordinates and supervisors: the roles of person behaviours and perceived workplace factors. *Journal Of Organizational Behaviour*, 20, 897-913.

- Greenhalgh, L. (1987). Interpersonal conflicts in organizations. *International Review of Industrial Organizational Psychology*, 229-271.
- Griesser M, Nystrand M, & Ekman J. (2006). Reduced mortality selects for family cohesion in a social species. *Proc Biol Sci.* 7; 273(1596):1881-6.
- Grisso, T. (1996). An interdisciplinary approach to understanding aggressive behavior in children. In C.F. Ferris;T. Grisso (org). *Understanding aggressive behavior in children*. Nova York: The New York Academy of Science.
- Gruber, J. E. (1998). The impact of male work environments and organizational policies on women experiences of sexual harassment. *Gender and Society*, 12(3), 301-320.
- Guimarães, L. & Rimoli, A. (2007). Assédio psicológico no trabalho: Uma síndrome psicossocial multidimensional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22 (2), 183-192.
- Hadjifotiou, H. (1983). *Women and Harassment at Work*. London, England: Pluto Press.
- Haes, J., Knippenberg F. & Neijt J. (1990). Measuring psychological and physical distress in cancer patients: structure and application of the Rotterdam Symptom Checklist. *Br J Cancer* 62:1034-8.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einärsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and *bullying*: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21(3), 220-242.
- Heacox, N. J. (1996). *The relationship between organizational frustration and aggressive behaviors in the workplace*. Unpublished Doctoral Dissertation, California School of Professional Psychology, San Diego.
- Health and Safety Authority, Ireland - HSA (2001, March). *Report of the Task Force on the prevention of Workplace Bullying. Dignity at work – The challenge of Workplace Bullying*. Dublin, Ireland: Stationery Office.

Health and Safety Authority, Ireland - HSA (2002). Code of Practice in the prevention of workplace *bullying*. Retrieved 28 December 2009 from, <http://www.entemp.ie/press/2007/20070404.htm>.

Health and Safety Executive – HSE (2003). *Real solutions, real people*. Sudbury, Canada: HSE Books.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York, NY: John Wiley.

Hirigoyen, M. F. (2002). *O assédio no trabalho: Como descobrir a verdade*. Lisboa, Portugal: Edições Pergaminho.

Hirigoyen, M. F. (Ed.) (2001). *Assédio Moral: A violência perversa do quotidiano*. Lisboa, Portugal: Edições Pergaminho.

Hoel, H. & Cooper, C. (2001). Origins of *bullying*: Theoretical frameworks for explaining *bullying*. In N. Tehrani (Ed.) *Building a culture of respect: Managing bullying at work* (pp. 3-19). London, England: Taylor and Francis.

Hoel, H. & Cooper, C. L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. University of Manchester Institute of Science and Technology. Retrieved October 21, 2001, from <http://www.unison.org.uk/acrobat/11088.pdf>.

Hoel, H. & Salin, D. (2003). Organisational antecedents of workplace *bullying*. In S. Einärsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (203-218). London, England: Taylor & Francis.

Hoel, H. (2004, June). *Violence and harassment in European workplaces: Trends and political responses*. Paper presented at the Fourth International on *Bullying and Harassment in the Workplace*. Bergen, Norway.

Hoel, H., & Cooper, C. L. (2001). Origins of *Bullying*: Theoretical frameworks for explaining workplace *bullying*. In N. Tehrani (Ed.) *Building a culture of respect: Managing Bullying at Work* (pp. 3-20). London: Taylor and Francis.

- Hoel, H., & Salin, D. (2003). Organisational antecedents of workplace *bullying*. In S. Einärsen & H. Hoel & D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 203-218). London: Taylor & Francis.
- Hoel, H., Cooper, C. L., & Faragher, B. (2001). The experience of *bullying* in Great Britain: The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 443-465.
- Hoel, H., Einärsen, S., & Cooper, C. L. (2003). Organizational effects of *bullying*. In S. Einärsen, H. Hoel D. Zapf, & C. L. Cooper, (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 145-161). London: Taylor & Francis.
- Hoel, H., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2004). *Bullying* is detrimental to health, but all *bullying* behaviours are not necessarily equally damaging. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32(3), 368-387.
- Hoel, H., Keashly, L., Zapf, D. & Cooper, C. L. (2003). *Bullying* at work: The way forward. *Bullying and Emotional Abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 412-416). London: Francis & Taylor.
- Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C. L. (1999). Workplace *bullying*. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 195-230). Chichester, England: John Wiley.
- Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C.L. (2002) Workplace *bullying* and stress. In P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.) *Historical and Current Perspectives on Stress and Health. Research in Occupational Stress and Well-being (Vol. 2)* (pp. 293-233) .New York, NY: Jai, Elsevier Science Ltd.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7 (1), 81-94

- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organizational Studies*, 19(3), 477-492.
- Hogan, J., & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74, 273-279.
- Hogh, A., & Dofradottir, A. (2001). Coping with *bullying* in the workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 485-495.
- Hogh, A., Henriksson, M. & Burr, H. (2005). A 5-year follow-up study of aggression at work and psychological health. *International Journal of Behavioral Medicine*, 12, 4, 256-265.
- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 7, 53-75.
- Hollinger, R. C., Slora, K. B., & Terris, W. (1992). Deviance in the fast-food restaurant: Correlates of employee theft, altruism, and counter productivity. *Deviant Behavior: An Interdisciplinary Journal*, 13, 155-184.
- Hubert, A. & Veldhoven, M. V. (2001). Risk sector for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 414-424.
- Hubert, A. (2003). To prevent and overcome undesirable interaction: A systematic approach model. In S. Einärsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 299-311). London, England: Taylor & Francis.
- Instituto Nacional de Estatística (2008). *Acidentes de trabalho e problemas de saúde relacionados com o trabalho (Versão 1.0)*. Acedido em <http://www.ine.pt>.
- Ironside, M., & Seifert, R. (2003). Tackling *bullying* in the workplace: The collective dimension. In S. Einärsen, H. Hoel D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (383-398): Francis & Taylor.

- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M. & Paul, K. B. (1989). Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74, 1-8.
- Iwamoto, T., Mori, A., Kawai, M. & Bekele, A. (1996). Antipredator behavior of gelada baboons. *Primates*, 37(4), 389-397.
- Jennifer, D., Cowie, H., & Anaiadou, K. (2003). Perceptions and experience of workplace *bullying* in five different working populations. *Aggressive Behaviour*, 29, 489-496.
- Job Descriptive Index-JDI Job Descriptive Index-JDI*. In T. McIntyre, S. McIntyre, & J. Silvério. (2000). Work stress and job satisfaction in Portuguese health professionals. In T. Cox, P. Dewe., K. Nielsen, & R. Cox (Eds.). *European Academy of Occupational Health Psychology Conference Proceedings Series: Occupational Health Psychology Europe 2000* (pp. 105-111). Nottingham: I-WHO Publications.
- Job Watch and Worksafe Victoria (2005). *Workplace violence and bullying*. Vitoria, Australia: Worksafe Victoria.
- Jockin, V., Arvey, R. D. & McGue, M. (2001). Perceived victimization moderates self-reports of workplace aggression and conflict. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1262-1269.
- Jones, J. W. (1981). Attitudinal correlates of employee theft of drugs and hospital supplies among nursing personnel. *Journal of Nursing Research*, 30, 349-351.
- Jones, J. W. (Ed.) (1991). *Preemployment honesty testing: Current research and future directions*. Westport, CT: Quorum.
- Kamp, J., & Brooks, P. (1991). Perceived organizational climate and employee counter productivity. *Journal of Business and Psychology*, 5, 447-458.
- Kaufmann, J. M. & Behr, T. A. (1989). Occupational stressors, individual strains and social support among police officers. *Human Relations*, 42(2), 185-197.

- Kaye, K. (1994). *Workplace wars and how to end them. Turning personal conflicts into productive teamwork*. New York, NY: Amacom.
- Keashly, L., & Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace *bullying*. In S. Einärsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 31-61). London, England: Taylor & Francis.
- Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9, 341-357.
- Keasly, K., & Nowell, B. L. (2003). Conflict, conflict resolution and *bullying*. In S. Einärsen, H. Hoel D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 339-358). London, England: Francis & Taylor.
- Keenan, A. & Newton, T. J. (1984). Frustration in organizations: Relationships to role stress, climate, and psychological strain. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 57-65.
- Kelloway, E. K., Barling, J. & Hurrell, J. (2006). *Handbook of Workplace Violence*. Thousand Oaks , CA: Sage.
- Kieseker, R. & Marchant, T. (1999). Workplace *bullying* in Australia: A review of current conceptualisations and existing research. *Australian Journal of Management and Organisational Behaviour*, 2(5), 61-75.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. (1997). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 75(4), 65-75.
- Kivimäki, M., Elovainio, M. & Vahtera, J. (2000). Workplace *bullying* and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine*, 57, 656-660.
- Kivimäki, M., Kuk, G., Elovainio, M., Thomson, L., Kalliomäki-Levanto, T. & Heikkilä, A (1997). The team climate Inventory - four or five factors? Testing

- the structure of TCI in samples of low and high complexity jobs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 375-384.
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Vartiainen, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Keltikangas-Järvinen, L. (2003). Workplace *bullying* and the risk of cardiovascular disease and depression. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 779-783.
- Knorz, C., & Zapf, D. (1996). Mobbing--eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. [Mobbing--an extreme form of social stressors in the workplace] *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40, 12-21.
- Langan-Fox, J., & Tan, P. (1997). Images of cultures in transition: Personal constructs of organizational stability and change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 273-293.
- Lanza, M. L., Kayne, H. L., Hicks, C., & Milner, J. (1991). Nursing staff characteristics related to patient assault. *Issues in Mental Health Nursing*, 12, 253-265.
- Lau, V. C. S., Au, W. T., & Ho, J. M. C. (2003) A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behaviour in organizations. *Journal of Business and Psychology*. 18(1), p. 73-99.
- Leather, P., Zarola, A., & Santos, A. (2006). Building quality approaches to work related violence training: The pillars of best practice. In J. Houdmont. & Scott McIntyre (Eds.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (Vol. 1, pp. 155-176). Maia, Portugal: ISMAI, Publishers.
- Lee, R.T. & Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 2, 123-133.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-99.

- Lewis, D. (1999). Workplace *bullying* – Interim findings of a study in further and higher education in Wales, *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 106-118.
- Lewis, D. (2001). Perceptions of *bullying* in organizations, *International Journal of Management and Decision Making*, 2 (1), 48-64.
- Lewis, D. (2002). *The social construction of workplace bullying: a sociological study with special reference to further and higher education*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Wales.
- Lewis, D., & Rayner, C. (2003). *Bullying* and human resource management. In S. Einärsen, H. Hoel D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 203-218). London, England: Francis & Taylor.
- Lewis, D., & Sheehan, M. (2003). Workplace *bullying*: Theoretical and practical approaches to a management challenge. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 1-10.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- Leymann, H. (1992). *Mobbing at Swedish work places - a study of 2428 individuals. Frequencies*. Stockholm, Sweden: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Leymann, H. (1993). The Silencing of a Skilled Technician. *Working Environment*, 28-30.
- Leymann, H. (1996a) The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5(2), 165-184.
- Leymann, H. (1996b). *Mobbing: La persécution au travail*. Paris, France: Édition Seuil.
- Leymann, H. (1997). The definition of mobbing at workplaces. *The Mobbing Encyclopedia. Bullying*. Retrieved at <http://www.leymann.se>

- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1984). *Psychological violence at work places. Two explorative studies*. Stockholm, Sweden: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- Liefooghe, A. P. D. & Olafsson, R. (1998). Critical incident technique and *bullying*. In Rayner, C., Sheehan, M. & Barker, M. (Eds), *Bullying at work*. Research Update Conference Proceedings. Stafford, England: Staffordshire University.
- Liefooghe, A. P. D. & Olafsson, R. (1999). Scientist and amateurs: Mapping the *bullying* domain. *International Journal of man Power*, 20 16-27.
- Liefooghe, A. P. D., & Davey, K. M. (2001). Accounts of workplace *bullying*: The role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 375-392.
- Liefooghe, A. P. D., & Mackenzie Davey, K. (2003). Explaining *bullying* at work. Why should we listen to employee accounts? In S. Einärsen, H. Hoel D. Zapf, & C. L. Cooper, (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 339-358). London, Portugal: Francis & Taylor.
- Lorenz, K. (1966). *On Agression*. New York, NY: MJF Books.
- Mathisen, G. E., Einärsen, S., & Mykletun, R. (2008). The occurrences and correlates of *bullying* and harassment in the restaurant sector. *Scandinavian Journal of Psychology*, 49, 59-68.
- Matthiesen, S. B. (2004). When whistleblowing leads to *bullying* at work. *Occupational Health Psychologist*, 1(1), 3.
- Matthiesen, S. B., & Dyregrov, A. (1991). *Manual for Bergen Burnout Indicator*. Bergen, Norway: Universitetet Bergen.
- Matthiesen, S. B., & Dyregrov, A. (1992). Empirical validation of the Bergen Burnout Indicator. *International Journal of Psychology*, 27(3-4), 497-497.

- Matthiesen, S. B., & Einärsen, S. (2001). MMPI-2 configurations after persistent *bullying* at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 467-484.
- Matthiesen, S. B., & Einärsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of *bullying* at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 335-356.
- Matthiesen, S. B., & Einärsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of *bullying*. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 335-356.
- Matthiesen, S. B., & Einärsen, S. (2007). Perpetrators and targets of *bullying* at work: Role, stress and individual differences. *Violence and Victims*, 22(6), 735-753.
- Matthiesen, S., Aasen, E., Holst, G., K., W., & Einärsen, S. (2003). The escalation of conflict: a case study of *bullying* at work. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 96-112.
- McCarthy, P., Rylance, R., Bennett, R., & Zimmerman, H. (Eds.). (2001). *Bullying: From backyard to boardroom*. Sydney: Federation Press.
- McCarthy, P., Sheehan, M., & Kearns, D. (1995). *Managerial Styles and their Effect on Employees Health and Well-Being in Organizations Undergoing Restructuring*. Report for Worksafe Australia. Brisbane, Australia: Griffith University,
- McCarthy, P., Sheehan, M., Wilkie, S., & Wilkie, W. (Eds.). (1998). *Bullying: causes, costs and cures*. Brisbane: Beyond Bullying Association.
- McIntyre, S. E. (1991). *Conflict management by male and female managers as reported by self and by male and female subordinates*. Unpublished doctoral thesis. Atlanta, GA: Georgia State University.
- McIntyre, S. E. (1991). *Conflict management by male and female managers as reported by self and by male and female subordinates*. Unpublished doctoral thesis. Atlanta, GA: Georgia State University.

- McIntyre, S. E. (1998). O papel dos psicólogos dentro das organizações. *Perspectivas XXI, 1* (1), 13-19.
- McIntyre, S. E. (1998). O papel dos psicólogos dentro das organizações. *Perspectivas XXI, 1* (1), 13-19.
- McIntyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 25(2), p.295-305.
- McIntyre, S. McIntyre, T. M. & Silvério, J. (2000b). Work stress and job satisfaction in Portuguese health professionals. In T. Cox, P. Dewe., K. Nielsen, & R. Cox (Eds.). *European Academy of Occupational Health Psychology Conference Proceedings Series: Occupational Health Psychology Europe 2000* (pp. 105-111). Nottingham: I-WHO Publications.
- McIntyre, S., & McIntyre, T. (in press). *Measuring Job satisfaction in Portuguese health professionals: Correlates and validation of the Job Descriptive Index and the Job in General scale*.
- McIntyre, S., Houdmount, J. (Ed.). (2006). *Occupational Health Psychology: European perspectives on Research, Education and Practice* (Vol. 1). Maia, Portugal: ISMAI, Publishers.
- McIntyre, S., McIntyre, T., & Silvério, J. (1998). *Questionário de Avaliação do Clima Organizacional (QuACO)*. In T. McIntyre, S. McIntyre & J. Silverio (2000). Estudo aprofundado da satisfação profissional, stress e recursos de *coping* dos profissionais de saúde da Região Norte. Porto: ARS Norte.
- McIntyre, T. M, McIntyre, S. E., Araújo, Vera, S., Figueiredo, M., Redondo, R. & Faria, F. É (2003). *Programa de Gestão do Stress para Profissionais de Saúde: Manual do Formador*. Porto, Portugal: Fundação Bial.
- McIntyre, T. M. (1994). Psicologia da Saude: Unidade na diversidade. In T. M. McIntyre (Ed.). *Psicologia da Saude: Áreas de Intervenção e Perspectivas Futuras*, 17-32. Associação dos Psicólogos Portugueses.

- McIntyre, T. M. (1995). Inventário de Comportamento Interpessoal ICI. In Almeida, L.S., Simoes, M.R., Goncalves, M.M. (Eds.): *Provas Psicológicas em Portugal*. I, 193-207. APPORT.
- McIntyre, T. M. (1997). A psicologia da saúde em Portugal na viragem do século. *Psicologia: Teoria, investigação e prática*. 2(2), 161-177. Braga, Portugal: Universidade do Minho.
- McIntyre, T. M. (2002). Psicologia da Saúde. Prova de Agregação, Departamento de Psicologia, Universidade do Minho, Setembro de 2002, 146-160.
- McIntyre, T. M. (2004). *Developing occupational stress research in a southern European country: A case study on Portuguese health professionals*. Keynote presented at the 6th Annual Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology, Porto, Portugal.
- McIntyre, T. M., McIntyre, S. E. & Redondo, (1999). *General Health Questionnaire - GHQ-12*. In T. McIntyre, S. McIntyre, V. Araújo-Soares, M. Figueiredo, D. Johnston & M. Faria (2003), *Psychophysiological and psychosocial indicators of the efficacy of a stress management program for health professionals*. Maia: Fundação Bial.
- McIntyre, T. M., McIntyre, S. E. & Silvério, J. (1999). Respostas de stress e recursos de coping nos enfermeiros. *Análise. Psicológica*, 17(3), p.513-527.
- McIntyre, T., McIntyre, S., Araujo-Soares, V., Figueiredo, & Johnston, D. (2000a). Psychophysiological and psychosocial indicators of the efficacy of a stress management program for health professionals: Phase I. In T. Cox, P. Dewe., K. Nielsen, & R. Cox (Eds.). *European Academy of Occupational Health Psychology Conference Proceedings Series: Occupational Health Psychology Europe 2000* (pp. 112-116). Nottingham: I-WHO Publications.
- Merchant, V. (1997). A stain on the uniform. *People Management*, 21.
- Merchant, V., & Hoel, H. (2003). Investigating complaints of bullying. In S. Einärsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper, (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the*

- workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 259-269). London, England: Francis & Taylor.
- Miceli, M. P., Rehg, M., Near, J. P. & Ryan, K. C. (1999). Can laws protect whistle-blowers? Results of a naturally occurring field experiment. *Work and occupations*, 26, 129-151.
- Michaud, Y. (1989). *A Violência. Série Fundamentos*. São Paulo: Ática.
- Miethe, T. D. (1999). *Whistleblowing at work. Tough choices in exposing fraud, waste, and abuse on the job*. Colorado, CL: Westview Press.
- Mikkelsen, E. G. & Einärsen, S. (2001). *Bullying in danish worklife: Prevalence and health correlates. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 393-414.
- Mikkelsen, E. G. & Einärsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of *bullying at work. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 87-111.
- Mikkelsen, E.G. and Einärsen, S. (2002). Relationships between exposure to *bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of state negative affectivity and generalised self efficacy. Scandinavian Journal Of Psychology*, 43, 397-405.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., & Fox, S. (In press). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Murphy, K. R. (1993). *Honesty in the workplace*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Near, J. P. & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.

- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. In R. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 37-67). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24, 391-319.
- Neuman, J.H., & Baron, R.A. (2003). Social antecedents of bullying. A social interactionist perspective. In S. Einärsen, H. Hoel D. Zapf, & C. L. Cooper, (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (185-202). London, England: Taylor & Francis.
- Niedl, K. (1995). *Mobbing/Bullying at work. An empirical analysis of the phenomenon and of the effects of systematic harassment on human resource management*. Munich, Germany: Hampp.
- Niedl, K. (1996) Mobbing and well-being: economic and personal development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239-249.
- Nielsen, M. B., & Einärsen, S. (2008). Sampling in research on interpersonal aggression. *Aggressive Behavior*, 34(3), 265-272.
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., & Einärsen, S. (2008). Sense of coherence as a protective mechanism among targets of workplace bullying. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(2), 128-136.
- Nielsen, M.B., Mattiesen, S.B., & Einärsen, S. (2004, June). *When the bully is a leader: The relationship between destructive leaders and symptoms of posttraumatic stress disorder among victims of workplace bullying*. Paper presented to the Fourth International on Bullying and Harassment in the Workplace, Bergen, Norway.
- Nogueira, C., & Silva, I. S. (2000). *Cidadania; Construção de novas práticas em contexto educativo*. Porto, Portugal: Edições Asa.

- Notelaers, G. Einärsen, S. De Witte, H. Vermunt, J. (2006). Measuring exposure to *bullying* at work. The advantages and validity of the latent class cluster approach. *Work & Stress*, 20, 4, 288-301
- Notelaers, G., De Witte, H., & Einärsen, S. (2003) Organisational antecedents of bullying at the workplace. In S. Giga, P. Flaxman, J. Houdmont & M. I. (p. 180) *Occupational Health Psychology: Flexibility, quality of working life and health. Proceedings from the 5th European Academy of Occupational Health Psychology Conference, November*. Nottingham. England: Who Publications.
- O'Leary-Kelly, A. M., Paetzold, R. L., & Griffin, R. W. (2000). Sexual harassment as aggressive behavior: An actor-based perspective. *Academy of Management Review*, 25, 372-388.
- O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W. & Glew, D.J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21(1), 225-253.
- O'Moore, M., Seyne, E., McGuire, C., & Smith, M. (1998). Victims of *bullying* at work in Ireland. *Journal of Occupational Health and Safety – Australia/New Zealand*, 14, 6, 569-574.
- O'Dea, A., & Flin, R. (2003). *The role of managerial leadership in determining safety outcomes*. Aberdeen, England: Health & Safety Executive.
- Olafsson, R. F., & Johannsdottir, H. L. (2004). Coping with *bullying* in the workplace: The effect of gender, age and type of bullying. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 319-333.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225-253.
- Olweus, D. (1984). Aggressors and their victims: Bullying at school. In N. Frude & H. Gault, *Disruptive behavior in schools*. (p. 57-76). New York, NY: Wiley & Sons.

- Olweus, D. (1993). *Bullying at school: What we know and what we can do*, Oxford, England: Blackwell Publishers.
- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L., & Smith, M. (1998). Victims of workplace bullying in Ireland. *The Irish Journal of Psychology*, 19(2-3), 345-357.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., & Reiss, A. D. (1994, August). *The validity of honesty and violence scales of integrity tests in predicting violence at work*. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Dallas, TX.
- Østvik, K. & Rudmin, F. (2001). Bullying and hazing among norwegian army soldiers: Two studies of prevalence, context, and cognition. *Military Psychology*, 13, 17-39.
- Owings D.H, Coss R.G. (1977). Snake mobbing by California ground squirrels: adaptive variation and ontogeny. *Behaviour*, 62, 50-69.
- Pacheco, M. (2007). *O assédio moral no trabalho: O elo mais fraco*. Coimbra, Portugal: Almedina.
- Paice, E., Aitken, M., Houghton, A. & Firth-Cozens, J. (2004). *Bullying among doctors in training: cross sectional questionnaire survey*. *British Medical Journal*, 329(7467), 658.
- Palumbi, S. R., & R. R. Warner (2003). Why gobies are like hobbits. *Science*, 299, (5603):51-2.
- Paoli, P., & Merllié, D. (2001). *Third European Survey on Working Conditions 2000*, Luxembourg, Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities.
- Parent-Thirion, Agnès, F. M., Enrique; H., J. & Vermeylen, G. (2007) Fourth European Working Conditions Survey, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

- Parker, C. I., *et al.* (2003). Relationships between psychology climate perceptions and work outcomes: A meta analytic review. *Journal of Organisational Behaviour*, 24, 389-416.
- Peiró, J. M. (2000). Assessment of psychosocial risks and prevention strategies: the AMIGO model as the basis of the 'Prevenlab-Psychosocial methodology'. *Psychology in Spain*, 4, 1, 139-166. Retrieved from www.psychologyinspain.com/content/full/2000/12frame.htm
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (In press). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*.
- Pereira, G. A. (2007). *Industrial Relations and Workplace Bullying*. Paper presented at 1ª Conferência Portuguesa sobre Assédio Moral no Local de Trabalho, Emergência de uma Nova Realidade, Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Pereira, J. (1975). *Violência: Uma Análise do "Homo Brutalis"*. Coleção Atualidade. Vol 1. São Paulo: Alfa-Omega, p. 25-61.
- Pestana, D. & Velosa, S. (2002). *Introdução à Probabilidade e à Estatística* (Vol.1). Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS* (4ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Poilot-Rocaboy, G. (1998). Violation du contrat psychologique et harcèlement professionnel. *Gestion 2000*, 4, 15-34.
- Poilot-Rocaboy, G. (2000). Le harcèlement professionnel : Proposition d'un cadre d'analyse. *Revue Française de Gestion*, 127, 31-51.
- Poilot-Rocaboy, G. (2002). Transformation de la relation de travail et rupture du contrat : Le cas du harcèlement psychologique. *Gestion 2000*, 3, 155-174.
- Poilot-Rocaboy, G. (2003). Harcèlement psychologique au travail : Paradigmes et métaphores. *Revue de Gestion des Ressources humaines*, 49, 15-24.

- Poillpot-Rocaboy, G. (2006). Bullying in the workplace: A proposed model for understanding the psychological harassment process. *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(2), 1-17.
- Powel, D. J. (2000). Productivity. In S. S. Gorin & J. Arnold. (1998). *Health promotion handbook*. New York, NY: Mosby.
- Pruitt, D. G. & Rubin, J. Z. (1986). *Social, conflict, escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House.
- Pryor, J. B., & Fitzgerald, L. F. (2003). Sexual harassment research in the USA. In S. Einärsen, H. Hoel D. Zapf, & C. L. Cooper, (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 79-100). London, England: Francis & Taylor.
- Pryor, J. B., Walen, N. J., & Williams, K. B. (1995). A social psychological model for predicting sexual harassment. *Journal of Social Issues*, 51, 69-84.
- Queensland Government, Department of Industrial Relations (2002). *Report of the Queensland Government Workplace Bullying Taskforce: Creating Safe and Fair Workplaces: Strategies to address Workplace Harassment in Queensland*, Brisbane, Australia: Author.
- Quine, L. (2001). Workplace bullying in nurses. *Journal of Health Psychology*, 6(1), 73-84.
- Quine, L., (1999). Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire survey. *British Medical Journal*, 318(7178), 228-232.
- Ramos, M. (2001). *Desafiar o desafio. Prevenção do stresse no trabalho*. Lisboa, Portugal: RH Editora.
- Rayner, C. & Hoel, H. (1997). A summary review of literature relating to workplace bullying. *Journal of Community and Applied Psychology*, 7, p. 181-191.
- Rayner, C. (1997). The Incidence of Workplace Bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7, 199-208

- Rayner, C. (1998). Rayner, C. (1998) Workplace bullying: Do something! *Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, 14 (6) 581-585
- Rayner, C. (1999). Rayner, C. (1999). From research to implementation: Finding leverage for prevention *The International Journal of Manpower*, 20(1/2)28-38.
- Rayner, C. (2007). Preparing for dignity: Tackling indignity at work. In Bolton, S.C. (ed). *Dimensions of Dignity at Work*. London: England: Butterworth Heinemann.
- Rayner, C. (in press). *Workplace Bullying*. Chapter in Kellpway, K., Barling, J. and Hurrell, J.(Eds) *Handbook of Workplace Violence* Sage.
- Rayner, C., & Keashly, L. (2005). *Bullying at work: A perspective from Britain and North America*. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior. Investigations of actors and targets* (pp. 271-296). Washington, DC: American Psychological Association.
- Rayner, C., Hoel, H. & Cooper, C. L. (2001). *Workplace bullying. What we know, who is to blame, and what can we do*. London, England: Taylor & Francis.
- Redinha, M. (2003). *Assédio moral ou mobbing no trabalho?* Estudos em homenagem ao Prof. Doutor Raúl Ventura. Lisboa, Portugal: Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa.
- Rego, A. (2000). *Justiça e cidadania nas organizações: Uma abordagem sem tabus*. Lisboa, Portugal: Sílabo.
- Resch M. & Schubinski, M. (1996): Mobbing-prevention and management in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 295-307.
- Resch, M. (1996). Mobbing - prevention and management in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 295-307.
- Richards, J., & Daley, H. (2003). *Bullying policy: Development, implementation and monitoring*. In In S. Einärsen, H. Hoel D. Zapf, & C. L. Cooper, (Eds.),

Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice (pp. 248-258). London: Francis & Taylor.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1997). Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. *Research on Negotiations in Organizations*, 6, 3-27.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.

Salin, D. (2001). Prevalence and forms of *bullying* among professionals: A comparison of two different strategies for measuring *bullying*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 425-440.

Salin, D. (2002). *Gender differences in prevalence, forms and explanations of workplace bullying*. Paper presented at the Third International Conference on *Bullying and Harassment at Work*. London, England: Birkbeck University.

Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace *bullying*: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human relations*, 56(10), 1213-1232.

Santos, B. S. (2000). *A crítica da razão indolente. Contra o desperdício da experiência*. Lisboa, Portugal: Edições Afrontamento.

Sarason, B., Sarason, I., & Pierce, G. (1990). Tardional views of social support and their impact on assessment In B. Sarason, I. Sarason & G. Pierce. *Social support: An interaction view*. (pp. 9-25). New York, NY: John Willey & Sons.

Schat, A. C. H., & Kelloway, E. K. (2003). Effects of perceived control on the outcomes of workplace aggression and violence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 386-402.

- Schrodt, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perception of culture and identification in retail sales organization. *Communication Studies*, 52(2), 189-202.
- Seigne, E. (1998). *Bullying at work in Ireland*. In C. Rayner., M. Sheehan, & M. Barker (Eds), *Bullying at Work: Research Update Conference: Proceedings*. Stafford, England: Staffordshire University.
- Serra, A. V. (2000). *O stress na vida de todos os dias*. Coimbra, Portugal: Autor.
- Serra, A.V. (2005). A escala portuguesa de mobbing. *Psiquiatria Clínica*, 26 (3), 189-211.
- Sheehan, M. (1999). Workplace *bullying*; Responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 57-69.
- Sheehan, M. J., & Jordan, P. J. (2003). *Bullying*, emotions and learning organization. In S. Einärsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 359-369). London, England: Francis & Taylor.
- Sheehan, M., Barker, M., & Rayner, C. (1999). *Bullying at the workplaces: Theoretical and applied issues*. *International Journal of Manpower*, 20(1/2).
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 10-36.
- Silva, M. C. (2000). Globalização hegemónica e globalização contra-hegemónica: Notas para um debate. In J. M. Leite Viegas & E. C. Dias (Orgs.). *Cidadania, Integração, Globalização*. Lisboa, Portugal: Celta Editora.
- Silva, M. H., Silva, K. V. (2005). *Dicionário de Conceitos Históricos*. São Paulo, Brasil: Editora Contexto.
- Silvério, J., McIntyre, T. M. & McIntyre, S. E. (2001). Work stress and job satisfaction in portuguese health professionals. In T. Cox, P. Dewe, K. Nielsen & R. Cox (Eds.) *Occupational Health Psychology: Europe 2000* (pp. 105-111). Nottingham, England: I-WHO Publications.

- Silvester, J., Anderson, N. R. & Paterson, F. (1999). Organizational culture change: An inter-group attributional analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), 1-23.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42, 100-108.
- Skogstad, A. (1997). *Effects of leadership behaviour on job satisfaction, health and efficiency*. Bergen, Norway: University of Bergen.
- Skogstad, A., Einärsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.
- Skogstad, A., Matthiesen, S. B., & Einärsen, S. (2007). Organizational change: A precursor for workplace bullying? *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 10(1), 58-94.
- Slora, K. B. (1989). An empirical approach to determining employee deviance rates. *Journal of Business and Psychology*, 4, 199-219.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Soares, A. (2002). Bullying: When work becomes indecent. Unpublished manuscript, UQAM, Montreal. Retrieved from <http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/bullying%20report%20soares.pdf>.
- Soares, A. (2004, June). *Bullying, post-traumatic stress disorders, and social support*. Paper presented at the 4th International Conference on *Bullying and Harassment in the Workplace*, Bergen. Norway.

- Soares, A. (2007, November). *Workplace bullying: The globalization of the worlds of Work*. Comunicação apresentada na I Conferência Portuguesa sobre Assédio moral no local de trabalho: Emergência de uma nova realidade. Lisboa.
- Spector, P. E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, 60, 635-637.
- Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel Psychology*, 31, 815-829.
- Spector, P. E. (1997). The role of frustration in antisocial behavior. In R. A. Giacalone, & J. Greenberg (Eds.). *Antisocial behavior in organizations* (pp. 1-17). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spector, P. E. (1998). A control theory of the job stress process. In C. L. Cooper (ed.) *Theories of organizational stress* (pp. 153-169). Oxford, England: Oxford University Press.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.
- Spratlen, L. (1995) Interpersonal conflict which includes mistreatment in a university workplace. *Violence and Victims*, 10(4), pp285-297.
- Spurgeon, A. (2003). *Bullying* from a risk management perspective. In S. Einärsen, H. Hoel D. Zapf, & C. L. Cooper, (eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 185-202). London, England: Francis & Taylor.
- Storms, P. L., & Spector, P. E. (1987). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions: The moderating effect of perceived control. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 227-234.
- Storr, A. (1976). *A agressão humana*. (2º ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Zahar Editora.

- Talamonti, L. (2002). *Fisiognomonia. Guia do caráter*. Tradução de Torrieri Guimarães. Curitiba, Brasil: Ed. Hemus.
- Tehrani, N. (2001). *Building a culture of respect: managing bullying at work*. London: Portugal: Taylor & Francis.
- Tehrani, N. (2003). Counselling and rehabilitation employees involved with *bullying*. In S. Einärsen, H. Hoel D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 270-284). London, England: Francis & Taylor.
- Tehrani, N. (2004a). Bullying: a source of chronic post traumatic stress? *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 357-366.
- Tehrani, N. (2004b, June). *The cost of caring: The impact of secondary trauma on assumptions, values and beliefs*. Paper presented at the Fourth International on *Bullying and Harassment in the Workplace*, Bergen, Norway.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 974-983.
- Thacker, R.A. (1996). A descriptive study of situational and individual influences upon individual's responses to sexual harassment. *Human Relations*, 49(8), 1105-1122.
- Thacker, R.A., & Ferris, G.R. (1991). Understanding sexual harassment in the workplace: The influence of power and policies within the dyadic interaction of harasser and target. *Human Resource Management Review*, 1, 23-37.
- Timo, N., Fulop, L. & Ruthjersen, A. (2004). Crisis? What Crisis? Management practices and internal violence and workplace *bullying* in aged care in Australia". *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(2), 35-53.

- Townsend, J., Phillips, J. S., & Elkins, T. J. (2000). Employee retaliation: The neglected consequence of poor leader-member exchange relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 457-463.
- UNISON (1996). *Bullying at Work: Guidance for Safety Representatives and Members on Bullying at Work and How to Prevent It*. London, England: Author.
- Uva, A. S. (2007, November). *Saúde Ocupacional e assédio moral no local de trabalho*. Comunicação apresentada na I Conferência Portuguesa sobre Assédio moral no local de trabalho: Emergência de uma nova realidade. Lisboa. Portugal.
- Uva, A. S. (2008). *Destaque: Professor António de Sousa Uva*. Retrived from (http://www.revistaseguranca.com/index.php?option=com_content&task=view&id=288&Itemid=91).
- Van de Vliert, E., Van Yperen, N. W., & Thierry, H. (2008). Are wages more important for employees in poorer countries with harsher climates? *Journal of Organizational Behavior*, 29, 79-94.
- VandenBos, G. R., & Bulatao, E. Q. (1996). *Violence on the job*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Vartia, M. (1991). Bullying at workplaces. In S. Lehtinen, J. Rantanen, P. Juuti, A. Koskela, K. Lindström, P. Rehnström & J. Saari, (eds) *Towards the 21st Century. Work in the 1990s*. Proceedings of an International Symposium on Future Trends in the Changing Working Life, (pp. 13–15), Helsinki, Finland.
- Vartia, M. (1993). Psychological harassment (*bullying, mobbing*) at work. I K. Kauppinen-Toropainen (red), *Panel group on women, work and health, National report*. (pp. 149-152). Helsinki, Finland: The ministry of social affairs and health, The Institute of Occupational Health, Publications.
- Vartia, M. (1996) The sources of *bullying* – psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 203-214.

- Vartia, M. (2001). Consequences of workplace *bullying* with respect to the well being of its targets and the observers of *bullying*. *Scandinavian Journal Of Work Environment And Health*, 27(1) 63-69.
- Vartia, M. (2003). *Workplace bullying: A study on the work environment, well-being and health*. Academic dissertation, February 2003, University of Helsinki.
- Vartia, M., Korppoo, L., Fallén, S., & Mattila, M. (2003). Workplace bullying: The role of occupational health services. In S. Einärsen, H. Hoel D. Zapf, & C. L. Cooper, (eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 185-202). London, England: Francis & Taylor.
- Voss, M., Floderus, B., & Diderichsen, F. (2001) Physical, psychosocial and organisational factors relative to sickness absence: A study based on sweden post. *Occupational Environmental Medicine*, 58, 178-184.
- Wimbush, J. C., & Dalton, D. R. (1997). Base rate for employee theft: Convergence of multiple methods. *Journal of Applied Psychology*, 82, 756-763.
- Winnicott, D.W. (1999). *Privação e delinquência*. São Paulo, Brasil: Martins Fontes.
- Zabala, I. P. (2003). *Mobbing: Como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho*. São Paulo, Brasil: Edições Loyola.
- Zapf, D. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 70-85.
- Zapf, D. (2004, June). *Negative social behaviour at work and workplace bullying*. Paper presented at the Fourth International on *Bullying* and Harassment in the Workplace, Bergen, Norway.
- Zapf, D., & Einärsen, S. (2001). *Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice - An introduction*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369-373.

- Zapf, D., & Einärsen, S. (2003). Individual antecedents of *bullying*. In S. Einärsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (165-184). London, England: Taylor & Francis.
- Zapf, D., & Einärsen, S. (2005). Mobbing at work. Escalated conflicts in Organizations. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets* (pp.237-270). Washington, DC: American Psychological Association.
- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497-522.
- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace *bullying*: A replication and extension. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 10(4), 497-522.
- Zapf, D., & Leymann, H. (Eds.) (1996). Mobbing and victimization at work. Special issue of the *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 161-164.
- Zapf, D., Einärsen, S., Hoel H., & Vartia, M. (2003). Empirical findings on *bullying* in the workplace. In S. Einärsen, H. Hoel D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 103-126). London, England: Taylor & Francis.
- Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1996). Mobbing factors, the social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215-238.
- Zedeck, S. (1987, October). *Satisfaction in union members and their spouses*. Paper presented at the job satisfaction: Advances in research and practice conference, Ohio, Ohio: Bowling Green.

ANEXOS



Caro(a) Sr. Sr.^a:

Antes de tudo, gostaríamos de lhe agradecer a disponibilidade para responder a esta bateria de testes. A sua participação contribuirá para o desenvolvimento do nosso conhecimento científico no que respeita ao bem-estar dos recursos humanos nas organizações e implicará possíveis mudanças na nossa competitividade empresarial.

O presente estudo insere-se num projecto de investigação acerca das **relações no local de trabalho**, no âmbito da realização de um **doutoramento na Universidade do Minho**, pelo Mestre em Psicologia da Saúde, *Manuel Salvador Gomes de Araújo* (Equiparado a Professor Adjunto no **Instituto Politécnico do Porto**). Todas as respostas que lhe solicitamos serão *rigorosamente anónimas*, por isso, não serão admitidos questionários assinalados ou com quaisquer marcas pessoais.

Não existem respostas certas ou erradas. É importante responder a todas as questões.

Muito obrigado pela sua colaboração.

Manuel Salvador Gomes de Araújo

E-mail: salvador.araujo@eu.ipp.pt

Telemóvel: 933202835

QUACO (QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL)
(McIntyre, McIntyre & Silvério, 1998)

Assinale a sua escolha com uma cruz.

1. A minha satisfação global com o serviço/unidade em que trabalho é:

Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta

2. A dose de responsabilidade que o meu trabalho requer é:

Muito Grande	Grande	Razoável	Pouca	Muito Pouca

3. A minha satisfação com o grau de responsabilidade que tenho neste serviço/unidade é:

Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta

4. A quantidade de trabalho que tenho neste serviço/unidade é:

Muito Grande	Grande	Razoável	Pouca	Muito Pouca

5. A carga horária que tenho neste serviço/unidade é:

Muito Alta	Alta	Média	Baixa	Muito Baixa

6. A minha satisfação com a carga horária que tenho neste serviço é:

Muito Baixa	Baixa	Razoável	Elevada	Muito Elevada

...

NAQ-R (NEGATIVE ACTS QUESTIONNAIRE – REVISED)

(Einärsen & Raknes, 1997)

Adaptado por (Araújo, McIntyre & McIntyre, 2004)

Os seguintes comportamentos são geralmente vistos como actos negativos no local de trabalho. Nos últimos 6 meses, com que frequência foi sujeito a estes tipos de actos negativos no trabalho?

Assinale com um círculo o número que melhor corresponde à sua experiência nos últimos 6 meses?

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	<i>Nunca</i>	<i>De Vez em Quando</i>	<i>Mensalmente</i>	<i>Semanalmente</i>	<i>Diariamente</i>
1) Alguém esconde informação que afecta o seu desempenho	1	2	3	4	5
2) Ser humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	1	2	3	4	5
3) Ser obrigado a desempenhar funções abaixo do nível das suas competências	1	2	3	4	5
4) Retirarem ou substituírem responsabilidades chave da sua função por outras pouco importantes e/ou desagradáveis	1	2	3	4	5
5) Espalharem rumores/boatos acerca de si	1	2	3	4	5
6) Ser ignorado, excluído ou marginalizado	1	2	3	4	5
7) Ser insultado ou fazerem comentários ofensivos acerca da sua pessoa (hábitos e origens), atitudes ou vida privada.	1	2	3	4	5
8) Berrarem-lhe ou ser alvo de explosões de raiva	1	2	3	4	5
9) Comportamento de intimidação (apontarem-lhe o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloquearem/barrarem-lhe o caminho)	1	2	3	4	5
10) Insinuações ou sinais de que deveria deixar o emprego	1	2	3	4	5
...					

JIG (JOB IN GENERAL)

(Balzen, Kihm, Smith, Irwin, Bachiochi, Robie, Sinar & Parra, 1997)

Adaptado por (McIntyre, McIntyre & Silvério, 2000)

No espaço em Branco, à frente de cada uma das seguintes frases ou palavras, escreva:

S – “SIM” se a frase descreve o seu trabalho em geral.

N – “Não” se a frase não o descreve.

? – “?” se não consegue decidir-se

TRABALHO EM GERAL

Pense acerca do seu trabalho em geral. Considerando todos os aspectos, como é o seu trabalho a maior parte do tempo?

____ Agradável

____ Mau

____ Ideal

____ Uma perda de tempo

____ Bom

____ Indesejável

____ Vale a pena

...

JDI (JOB DESCRIPTIVE INDEX - SUPERVISION SCALE)

(Balzen, Kihm, Smith, Irwin, Bachiochi, Robie, Sinar & Parra, 1997)

Adaptação - (McIntyre, McIntyre, Silvério, Iglésias & Godinho, 1998)

No espaço em Branco, à frente de cada uma das seguintes frases ou palavras, escreva:

S – “SIM” se a frase descreve o seu trabalho em geral.

N – “Não” se a frase não o descreve.

? – “?” se não consegue decidir-se

SUPERVISÃO

Pense no tipo de supervisão/chefia que tem no seu trabalho actualmente. De que maneira as frases ou palavras seguintes descrevem a supervisão/chefia que tem actualmente.

____ Pedem a minha opinião

____ Difícil de agradar

____ Malcriado

____ Elogia o trabalho bem feito

____ Tem tacto

...

RSCL (ROTTERDAM SIMPTOM CHEKLIST)

(Haes, J.C.M. *et al.* 1990)

(Adaptado por McIntyre & Gameiro, 1998)

Em baixo encontra alguns sintomas e queixas que pode sentir. Por favor, para cada um deles faça uma cruz no quadrado atrás da resposta que mais se aproxime de como se tem sentido **durante a última semana.**

1. Falta de apetite _ Nenhuma _ Pouca _ Alguma _ Bastante	2. Irritabilidade _ Nenhuma _ Pouca _ Alguma _ Bastante	3. Cansaço _ Nenhum _ Pouco _ Algum _ Bastante
4. Preocupações _ Nenhuma _ Poucas _ Algumas _ Bastantes	5. Dores musculares (músculos doridos) _ Nenhuma _ Poucas _ Algumas _ Bastantes	6. Depressão _ Nenhuma _ Pouca _ Alguma _ Bastante

...

Por favor verifique se respondeu a todos os itens antes de entregar o questionário.

GHQ-12 (GENERAL HEALTH QUESTIONNAIRE 12)

(Goldberg, 1978)

(Adaptado por McIntyre, McIntyre & Redondo, 1999)

INSTRUÇÕES: Gostávamos de saber como se tem sentido e como tem sido a sua saúde de uma maneira geral, nas últimas semanas. Por favor, responda a todas as questões, pondo uma cruz no número à direita da resposta que mais se aplica a si. Lembre-se que queremos informações sobre como se sente **no presente** ou como se tem sentido **recentemente**, não sobre como se sentiu no passado.

É importante que tente responder a **todas** as questões.

Obrigado pela sua colaboração.

Ultimamente e comparando com habitualmente:

	Melhor	Igual	Pior	Muito Pior
1. Tem conseguido concentrar-se no que faz?				
2. Tem perdido muitas horas de sono devido a preocupações?				
3. Tem sentido que tem um papel importante nas coisas em que se envolve?				
4. Tem-se sentido capaz de tomar decisões?				
5. Tem-se sentido constantemente sob pressão?				
6. Tem sentido que não consegue ultrapassar as suas dificuldades?				

...

ICI (INVENTÁRIO DE COMPORTAMENTOS INTERPESSOAIS)

(Paul A. Mauger, David Adkinson, Suzanne K. Zoss, Gregory Firestone & David Hook, 19??)

(Adaptado por McIntyre & McIntyre, 1995)

LEIA COM CUIDADO ANTES DE COMEÇAR

Leia cada uma das frases seguintes e decida se estas descrevem algo que o caracterize ou não. **Não há respostas certas nem erradas.** Se achar que a frase *o descreve bastante bem* ou *é verdadeira na maior parte das vezes*, preencha o círculo marcado com um **V**. Se achar que *a descrição é bastante diferente de si* ou *não é verdadeira na maior parte das vezes*, então preencha o círculo marcado com um **F**. Preencha de uma forma bem legível. Se se enganar faça uma cruz naquela que está errada. Preencha só um círculo-resposta por cada frase.

V	F	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1. Na maior parte das situações digo o que quero dizer.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2. Quando participo em desportos ou jogos, não me importo de perder ou ganhar.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3. A maior parte das vezes sou demasiado facilmente influenciado(a) pelos meus amigos(as).
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4. Raramente perco a calma em casa.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5. Às vezes decido acabar um trabalho amanhã, mesmo quando sei que provavelmente o deveria acabar hoje.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6. Desisto demasiado facilmente, quando os outros dizem que não terei sucesso.
...		

FICHA DEMOGRÁFICA E PROFISSIONAL

Assinale com um círculo o número que melhor descreve a sua situação.

1. Qual a sua idade?	_____ anos	
2. Qual o seu Género?	1 Masculino	2 Feminino
3. Qual o seu estado civil?	1 Casado/União de facto 2 Divorciado/Separado	3 Viúvo 4 Solteiro
4. Qual o nível de educação que completou?	1 Fez a 4ª classe (1º ciclo) 2 Fez a 6ª classe (2º ciclo) 3 Fez o 9º ano (3º ciclo)	4 Fez o 12º ano 5 Bacharelato/Licenciatura 6 Mestrado/Doutoramento

5. Qual é o seu trabalho actualmente?	1 Indústria	2 Serviços
6. Qual é o seu actual estatuto laboral?	1 Tempo inteiro 2 Tempo Parcial/Temporário	3 Estudante 4 Trabalhador/Estudante
7. Em que tipo de organização é que trabalha?	1 Privada	2 Pública
8. A que nível da organização é que está?	1 Trabalhador 2 Chefia intermédia	3 Direcção 4 Outra
9. É delegado sindical?	1 Sim	2 Não
...		

Ficha da Organização

Nome da Organização: _____.	
Sector: _____ Serviços	Indústria: _____
Tamanho: _____ Média	Grande: _____
Nível: _____ Nacional	Internacional: _____
Responsável pelos RH: _____.	
Telefone: _____	E-mail: _____.
Taxa de Absentismo: _____.	
Rotatividade: _____.	
Taxa de Acidentes de trabalho: _____.	
...	